



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU

STRATEGY OF BUSINESS DEVELOPMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Libuše Nováková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Libuše Nováková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Strategie rozvoje podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza podnikatelského sektoru  
Návrh rozvoje rodinného podniku  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout strategii rozvoje podniku.

### Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na podnikatelský záměr dalšího rozvoje malého podniku. Teoretická východiska práce zahrnují základní pojmy, související se zaměřením na nosnou myšlenku plánu rozvoje společnosti XY, s.r.o. Analytická část se zabývá zhodnocením současného stavu společnosti a obsahuje identifikaci klíčových faktorů v širším kontextu prostředí, na jejichž souhrnu je pak následně vybírána vhodná strategie pro realizaci budoucího rozvoje. V této části jsou použity analýzy vnějších a vnitřních faktorů. Návrhy vychází z provedené SWOT analýzy. V této části jsou uvedena vhodná opatření pro eliminaci rizik v daném oboru.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, malé a střední podnikání, SLEPTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, analýza rizik, silniční motorová vozidla do 3,5 tuny, mezinárodní doprava, rozvoj, plánování, strategie

## **Abstract**

This thesis is aimed at business plan of further development of the company XY, s.r.o. The theoretical basis for the work include basic concepts related to the focusing on the main idea of the company's development plan. The analysis section deals with the evaluation of the current problém and includes the identification of key factors in the wider context of the environment, the summary of which is then followed by a suitable strategy for the implementation of future development. In this part, analyzes of External and internal factors are used. The proposals are based on a performer SWOT analysis. This section lists appropriate measures to eliminate risks in the field.

## **Key words**

Business plan, Small and medium-sized enterprises, SLEPTE Analysis, Porter Analysis, SWOT Analysis, risk analysis, Motor vehicles weighing up to 3,5 tons, International road transport, development, planning, strategy

### **Bibliografická citace**

NOVÁKOVÁ, Libuše. *Strategie rozvoje podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130443>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2021

.....

Podpis studenta

**Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi Dr., MBA, za velmi odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost, které mi byly z jeho strany poskytnuty při zpracovávání této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
1.1 Základní pojmy .....	14
1.1.1 Podnikání .....	14
1.1.2 Podnik .....	14
1.1.3 Silniční motorová vozidla do 3,5 tuny a jejich vymezení.....	14
1.1.4 Silniční motorová doprava do 3,5 tuny a její vymezení .....	15
1.2 Právní formy podnikání.....	15
1.2.1 Živnost .....	16
1.2.2 Podnikání právnických osob .....	17
1.2.3 Klasifikace podle CZ-NACE .....	17
1.3 Malé a střední podnikání .....	18
1.3.1 Rodinné podnikání .....	19
1.4 Strategie řízení .....	20
1.4.1 Plány pro existující podnik .....	20
Mise a vize podniku .....	21
Produkty a služby podniku .....	21
1.5 Cíle společnosti .....	21
1.6 Analýza podnikatelského prostředí .....	22
1.6.1 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE .....	22
1.6.2 Analýza oborů dle Porterova modelu pěti sil.....	24
1.6.3 McKinsey model 7S.....	24
1.6.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	25
1.7 Analýza faktorů pomocí SWOT matice .....	26



1.7.1	Hodnocení faktorů externího prostředí - matice EFE .....	26
1.7.2	Hodnocení faktorů interního prostředí - matice IFE.....	27
1.7.3	Volba strategie pro stávající podnik .....	29
1.8	Identifikace a analýza rizik z plánu dle metodiky RIPRAN .....	30
<b>2</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>33</b>
2.1	Charakteristika vybraného podniku .....	33
2.2	Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE.....	36
2.2.1	Sociálně-kulturní faktory .....	36
2.2.2	Legislativně-politické faktory.....	37
2.2.3	Ekonomické faktory.....	42
2.2.4	Technologické faktory .....	45
2.2.5	Ekologické faktory.....	45
2.2.6	Souhrn výsledků z analýzy SLEPTE .....	45
2.3	Analýza atraktivity oboru.....	47
2.3.1	Analýza stávající konkurence na trhu .....	47
2.3.2	Analýza bariér a hrozby vstupu nové konkurence.....	48
2.3.3	Vyjednávací síla potenciálních zákazníků .....	49
2.3.4	Analýza dodavatelů.....	49
2.3.5	Analýza substitutů.....	50
2.3.6	Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu....	50
2.4	McKinsley model 7S.....	52
2.5	Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	55
2.6	Analýza faktorů pomocí SWOT matice .....	57
2.6.1	Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE .....	57
2.6.2	Vyhodnocení faktorů interního prostředí pomocí IFE.....	59
2.6.3	SWOT matice .....	60

<b>3</b>	<b>NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS.....</b>	<b>62</b>
3.1	Zvolená strategie .....	62
3.2	Cíle podniku .....	62
3.3	Návrhy na rozvoj podniku.....	63
3.3.1	Pneuservis .....	63
3.3.2	Další návrhy na rozvoj společnosti.....	72
3.4	Hodnocení rizik.....	73
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>

# ÚVOD

Existuje spousta druhů podnikání, a ještě více podkategorií. V podnikatelském prostředí firmy rychle vznikají a zanikají, a je čím dál častější, že životní cyklus podniku je velmi krátký. Při začátku vzniku firmy většinou stojí velké podnikatelské nadšení, vize a plány, které se v průběhu času dostávají do sporu s každodenními problémy, které podnikání přináší. Proto je tedy nezbytné, aby každá firma měla podnikatelskou strategii, díky které má přesně určený směr, kterým se chce vydat. Pro úspěch podnikání záleží na správném předvídání tržních příležitostí a jejich využití. Ne nadarmo se tedy říká, že štěstí přejí připraveným. Být úspěšný, znamená být neustále o několik kroků před ostatními společnostmi, být něčím výjimečný a odlišný od konkurentů. V čemž spočívá konkurenční výhoda.

Ke správnému využití tržních příležitostí je důležité vhodně nadefinovat podnikatelský záměr a určit strategii řízení celého podniku, neboli návrh, jak stanoveného cíle dosáhnout. S výjimkou návrhu je také důležité si určit výchozí hodnoty, díky kterým bude možnost posouzení změn, i jednotlivé hodnoty, které již budou znamenat úspěšné podnikání. Vhodnost zvolené strategie se ovšem může v průběhu měnit. Pokud se začnou skutečné výsledky vzdalovat těm naplánovaným, je na místě zhodnotit stávající strategii firmy a zvážit možnost, strategii upravit. Toto rozhodování nebývá příliš snadné, zvláště, když ho doprovází špatná finanční situace podniku, a nebo neshody vlastníků.

Tato práce je koncipována tak, aby byla přínosem pro vlastníky analyzované společnosti. Zpracování této diplomové práce by mělo být příležitostí pro další vývoj zkoumané společnosti a příležitostí pro stanovení základních strategií.

Diplomová práce je rozdělena do třech hlavních částí, které jsou vzájemně provázány.

**První část** je zaměřena na teoretické poznatky, které popisují základní pojmy. Popsány jsou základní metody strategické analýzy, které jsou důležité pro vytvoření návrhu strategie podniku.

**Druhá část** je věnována analýze současné situace firmy a analýze příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit společnost z vnějšího prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita analýza SLEPTE, která v sobě zahrnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. Díky těmto faktorům lze snadněji stanovit

zmíněné příležitosti a hrozby. Pro analýzu oborového prostředí byl vybrán model Porter, který dokáže určit atraktivitu daného oboru. Analýza vnitřního prostředí určuje zdroje a schopnosti, silné a slabé stránky.

Na základě výstupů jednotlivých analýz lze následně sestavit SWOT matici, která v sobě zahrnuje jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby. Na základě výpočtů SWOT matice, pomocí nástrojů IFE a EFE byla následně stanovena vhodná strategie.

**Třetí část**, návrhová část diplomové práce vychází z poznatků provedených analýz. Je věnována popisu podniku, vymezení pozice firmy, zhodnocení strategických možností a návrhu základního scénáře budoucího rozvoje. Bude vybrána optimální strategie, vydefinován její postup, případné dopady a související rizika její implementace včetně návrhu na jejich eliminaci. K hodnocení rizik slouží metoda RIPRAN a harmonogram realizace.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

### **Popis problému**

Tato diplomová práce je zaměřena na obchodní firmu, která působí na českém trhu od roku 2018, a její hlavní ekonomickou činností je realizace silniční nákladní automobilové dopravy do 3,5 tuny hmotnosti. Společnost se striktně zaměřuje pouze na tuto činnost. V této společnosti figuruji jako majitelka. Proto výběr tématu mé diplomové práce byl jasný. Vizí firmy je rozvoj cestou rozšíření koncese na silniční nákladní automobilovou dopravu převyšující hmotnost 3,5 tuny. Pro konkrétní určení vize a její následné zavedení do podniku, a také samotné fungování firmy je nutné správně analyzovat celou řadu nejrůznějších vlivů a podnětů. K tomu je potřeba využít i nutnou dávku vlastních zkušeností. Na základě strategické analýzy je třeba rozhodnout, zda-li tato konkrétní vize je pro společnost přínosná a jaká skrývá úskalí. Cílem je, vypracovat tuto práci tak, aby se následně mohla použít v praxi.

**Hlavním cílem diplomové práce** tedy je na základě kritické analýzy navrhnout strategii rozvoje podniku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Podnikání

Podnikání je soustavná činnost, která se provádí vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku (Nový občanský zákoník, 2012).

### 1.1.2 Podnik

Definice podniku podle Nového občanského zákoníku zní takto: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, které podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (Nový občanský zákoník, 2012).

### 1.1.3 Silniční motorová vozidla do 3,5 tuny a jejich vymezení

**Silniční motorová vozidla** jsou podle § 2 zákona č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů, motorové vozidlo, které je vyrobené za účelem provozu na pozemních komunikacích pro přepravu osob, zvířat nebo věcí. Silniční vozidla se rozdělují na jednotlivé kategorie a druhy.

Silniční vozidla se dělí na tyto druhy:

1. motocykly,
2. osobní automobily,
3. autobusy,
4. nákladní automobily,
5. vozidla zvláštního určení a speciální vozidla,
6. přípojná vozidla,
7. ostatní silniční vozidla.

Základními kategoriemi vozidel, které vymezuje § 2 odst. 8 zákona č. 56/2001 Sb., jsou:

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| 1. kategorie L, | 6. kategorie C, |
| 2. kategorie M, | 7. kategorie R, |
| 3. kategorie N, | 8. kategorie S, |
| 4. kategorie O, | 9. kategorie Z. |
| 5. kategorie T, |                 |

**Kategorie N** jsou motorová vozidla, konstruována a vyrobená především pro dopravu nákladů, dále se dělí na:

1. N1 – což jsou vozidla, jejichž maximální hmotnosti nepřevyšují 3,5 tuny,
2. N2 – vozidla, jejichž maximální hmotnosti převyšují 3,5 tuny, avšak zároveň nepřevyšují hmotnost 12 tun,
3. N3 - vozidla, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 12 tun (§ 2 Zákona č. 56/2001 Sb.)

#### **1.1.4 Silniční motorová doprava do 3,5 tuny a její vymezení**

Jednoduše můžeme říci, že **doprava** je pohyb dopravních prostředků po dopravní cestě, při němž dochází k přepravě předmětu nebo osob z místa odeslání do místa určení. Doprava se dělí na dopravu silniční, železniční, leteckou, vodní, potrubní aj. Pro účely této diplomové práce je úzce vymezen pojem silniční dopravy.

Silniční motorovou dopravu s maximální hmotností nepřesahující 3,5 tuny vymezuje příloha č. 4 zákona č. 455/1991 Sb., Zákona o živnostenském podnikání. Je to určitý souhrn činností, jimiž se uskutečňuje přeprava osob nebo nákladů. Řadí se mezi koncesované živnosti, pro něž platí zvláštní právní předpisy (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání).

Předmětem mého zájmu je nákladní autodoprava provozována vozidly nebo jízdními soupravami největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, mnohdy také nazývána jako malá nákladní doprava. A také definice tzv. velké nákladní dopravy, což je nákladní doprava provozována vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat či věcí (profi-kancelar.cz, 2020).

**Přeprava** je výsledek dopravy a provádí ji přepravce, který ji objedná u dopravce. **Dopravce** je provozovatel dopravy či dopravních prostředků, tzv. realizátor dopravních služeb na trhu. **Přepravce** je zákazníkem dopravce, nejčastěji jako odesílatel nebo příjemce. Je to spotřebitel dopravních služeb (Novák, 2013).

## **1.2 Právní formy podnikání**

Výběr vhodné právní formy podnikání závisí na mnoha faktorech, které jsou pro konkrétního podnikatele důležité. Jedná se například o jednoduchost založení, finanční

náročnost, ručení za závazky nebo účetní a daňové zatížení, které ovlivňuje různými způsoby zvolenou právní formu podnikání. Na začátku podnikání se v České republice nejvíce využívají právní formy podnikání jako je podnikání jako fyzická nebo právnická osoba. (portal.pohoda.cz, 2013).

### 1.2.1 Živnost

Je to taková forma podnikání, která je vhodná pro začínající podnikatele. Tuto formu podnikání, využívají také ti, kdo v podnikatelské činnosti nevidí hlavní zdroj svých příjmů. Zahájení podnikání touto formou je velice jednoduché (veber, Srpová, 2012, s. 71).

Živností se rozumí soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Živnost může být provozována jak fyzickou, tak právnickou osobou, za předpokladu splnění podmínek stanovených živnostenským zákonem (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

Zákon č. 455/1991 Sb. nám udává následující rozdělení živností:

- **ohlašovací,**
- **koncesované.**

**Živnost koncesovanou** lze získat na základě vydání koncesní listiny. Od živnosti ohlašovací se liší v tom, že ke většině z nich se vyjadřuje příslušný orgán, který má pravomoci v tom, že může stanovit zvláštní podmínky, za jakých bude koncese provozována. První krok k získání koncese směřuje k žádosti o koncesi, poté si živnostenský úřad vyžádá stanovisko dotčeného orgánu a následně dochází k vydání rozhodnutí o udělení koncese.

**Živnost ohlašovací** je provozována na základě ohlášení u živnostenského úřadu v České republice. Zákon nám stanovuje 3 základní druhy živností:

- **volná** živnost je živnost, která není zařazena mezi živnosti vázané, řemeslné ani koncesované. Podnikání na základě volné živnosti nevyžaduje žádné prokazování odborné, ani jiné způsobilosti. Pouze je potřeba splnit všeobecné podmínky, kterými se rozumí plná svéprávnost, tedy dovršení věku 18 let a bezúhonnost, kterou si živnostenský úřad může ověřit v trestním rejstříku,



- **řemeslná** živnost je přidělena na základě získání odborné vzdělání nebo praxi,
- **vázaná** živnost je přidělena za podmínek splnění odborné způsobilosti a všeobecných podmínek.

Poplatky za ohlášení u výše uvedených živností je vyčíslen na 1.000 Kč (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

Společnost, na kterou je prováděn podnikatelský záměr má tyto následující živnosti:

Tabulka č. 1: Výčet živností analyzované společnosti, Zdroj: vlastní zpracování

Druh živnosti	Popis
Koncesovaná	Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Ohlašovací	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

### 1.2.2 Podnikání právnických osob

Vymezení právnických osob nám uvádí zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), který rozlišuje právnické osoby na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. Pro zpracování diplomové práce je důležité si definovat právnickou osobu viz Tabulka č. 2 níže.

Tabulka č. 2: PO (s.r.o.), Zdroj: vlastní zpracování dle pohoda.cz, 2014

Právnická osoba (s.r.o.)
SP a ZP hrazené za zaměstnance je daňově uznatelný náklad
Není možné využít výdaje procentem z příjmu
Právnická osoba platí daň z příjmů PO ve výši 19 % a srážkovou daň ve výši 15 % při výplatě podílu na zisku jednotlivým společníkům
Ručení za závazky společnosti jen do výše nesplaceného základního kapitálu

### 1.2.3 Klasifikace podle CZ-NACE

Zkratka CZ-NACE vyjadřuje klasifikaci ekonomických činností. Předpona CZ znamená, že se jedná o činnosti poskytované na území České republiky. Tato klasifikace je zastoupena Českým statistickým úřadem. Klasifikace CZ-NACE má následující členění:

- 1. úroveň je označována jako sekce a je označována písmeny A až U.
- 2. úroveň je označována jako oddíl a označení je dvoumístný číselný kód.
- 3. úroveň je označována jako skupina a označení je trojmístný číselný kód.
- 4. úroveň je označována jako třída a označení je čtyřmístný číselný kód.
- 5. úroveň je označována jako podtřída a označení je pětímístný číselný kódem (managementmania.cz, 2016).

V Tabulka č. 3 a Tabulka č. 4 je uveden výčet ekonomických činností, který je důležitý pro následné provádění analýz z pohledu vývoje daného trhu:

Tabulka č. 3: Uvedení ekonomické činnosti podle klasifikace CZ-NACE,  
Zdroj: vlastní zpracování dle czso.cz, 2020)

Hlavní obor	Sekce H – doprava a skladování
<b>49</b>	Pozemní a potrubní doprava
<b>49.4</b>	Silniční nákladní doprava a stěhovací služby
<b>49.41</b>	Silniční nákladní doprava

Tabulka č. 4: Uvedení ekonomické činnosti podle klasifikace CZ-NACE,  
Zdroj: vlastní zpracování dle: czso.cz, 2020

Ostatní obory	Sekce G, H, M, N
<b>4600</b>	Velkoobchod kromě s motorovými vozidly
<b>4610</b>	Zprostředkování velkoobchodu
<b>4700</b>	Maloobchod, kromě s motorovými vozidly
<b>5229</b>	Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
<b>7311</b>	Činnosti reklamních agentur
<b>8211</b>	Univerzální administrativní

### 1.3 Malé a střední podnikání

Pro členění podniků jsem využila jako zdroj § 1b Zákona č. 563/1991 Sb. – zákon o účetnictví. Podle tohoto zákona podniky dělíme na 4 kategorie. Kategorie se rozdělují na základě stanovených třech kritérií, pokud účetní jednotka k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot, spadá do dané kategorie (§1b zákona č. 563/199 Sb.).

Tabulka č. 5: Rozdělení účetních jednotek,

Zdroj: vlastní zpracování dle: §1b zákona č. 563/199 Sb.

Kategorie	Kritéria
<b>MIKRO ÚČETNÍ JEDNOTKA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktiva celkem <b>9.000.000,- Kč</b></li> <li>2. Roční úhrn čistého obratu <b>18.000.000,- Kč</b></li> <li>3. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období <b>10</b></li> </ol>
<b>MALÁ ÚČETNÍ JEDNOTKA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktiva celkem <b>100.000.000,- Kč</b></li> <li>2. Roční úhrn čistého obratu <b>200.000.000,- Kč</b></li> <li>3. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období <b>50</b></li> </ol>
<b>STŘEDNÍ ÚČETNÍ JEDNOTKA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktiva celkem <b>500.000.000,- Kč</b></li> <li>2. Roční úhrn čistého obratu <b>1.000.000.000,- Kč</b></li> <li>3. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období <b>250</b></li> </ol>
<b>VELKÁ ÚČETNÍ JEDNOTKA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktiva celkem <b>500.000.000,- Kč</b></li> <li>2. Roční úhrn čistého obratu <b>1.000.000.000,- Kč</b></li> <li>3. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období <b>250</b></li> </ol> <p>Za velkou účetní jednotku je vždy považován</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Subjekt veřejného zájmu</b></li> <li>• <b>Vybraná účetní jednotka</b></li> </ul>

### 1.3.1 Rodinné podnikání

Jednou z možností je rodinné podnikání. V odborné literatuře se objevuje celá řada definic rodinného podniku, které pro vymezení rodinného podniku využívají širokou škálu rozlišovacích znaků. Nejčastějšími kritérii jsou počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují, velikost podniku a procento podniku vlastněné rodinou (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s.r. 20).

## 1.4 Strategie řízení

Počáteční aktivitou podnikatele by mělo být vytvoření podnikatelského plánu a získání zdrojů k jeho financování a realizaci všech jeho částí. Dílčí aktivity musí být v souladu se strategií společnosti. Strategické cíle a hodnoty musí být vždy nadřazeny všem ostatním cílům firmy a musí udávat budoucí směr společnosti. Častým problémem, který se vyskytuje u malých a středních firem je ten, že strategie není zakotvena v žádném písemném dokumentu, a tak je pouze myšlenkou jednatele, který jednotlivé hodnoty často mění nebo posouvá (Srpová, 2011, srov. 100).

Klasickým pojetím strategie byl vždy psaný dokument, který stanovuje jednotlivé cíle společnosti a jejich proveditelnost v čase, alokaci zdrojů, zavedení metrik pro měření atd. Avšak moderní pojetí lze definovat jako „být připravený na budoucnost“. Primární je nastavení cílů tak, aby odpovídaly budoucímu směřování společnosti a braly v úvahu jednotlivé změny jak uvnitř, tak vně společnosti. Výchozím úkolem je zaznamenat aktuální stav firmy a poté stanovit strategické cíle. Na tyto cíle jsou pak navázány strategické scénáře a soubor strategických scénářů tvoří strategický plán. Všechny tyto kroky vedou k finálnímu cíli, jak realizovat misi a vizi společnosti (Srpová, 2011, s. 100-101).

Mnoha podnikům může uplatnění nové strategie ukazovat náročný a zdoluhavý proces. Malé či začínající podniky mají v tomto případě určitou výhodu, protože jsou často způsobilé k identifikaci nových příležitostí, které by fungující a prosperující společnosti považovaly za nepřijatelné, a tím se bránili nové implementaci (Burns, 2001, s. 314).

### 1.4.1 Plány pro existující podnik

Zabýváme-li se podnikem, který již existuje, musí být naše metodiky odlišné od tvorby podnikatelského plánu pro podnik zcela nový. Nejprve si musíme uvědomit, že společnost, pro kterou vypracováváme strategický plán neexistuje jen na papíře, ale má fyzickou podobu. Nemůže být jednoduše umrtvena, například potřebuje neustálý přísun peněz, proto, aby mohla vůbec zachovat stávající výrobní jednotky.

Podle zdroje (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 98) by měl podnikatelský plán obsahovat tyto položky uvedené v Tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Položky podnikatelského plánu, Zdroj: Vlastní zpracování

Položky podnikatelského plánu	
Titulní strana plánu	Podniková infrastruktura
Obsah plánu	Produkty a služby
Kontaktní informace	Trhy podniku
Definice pojmů a zkratk	Konkurence podniku
Řízení dokumentů	Obchodní strategie
Exekutivní souhrn	Útvarové strategie
Základní údaje o podniku	Produktové strategie
Vize podniku	Operační plán
Historie podniku	Finanční plán
Organizace podniku	Hodnocení rizik
Manažerský tým	

### Mise a vize podniku

*„Vize firmy představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Také v tomto případě bývá formulována obecně a stručně. Například vize společnosti Coca-Cola zní: „Stát se prodejní organizací světové třídy“. Z vize podniku, se potom odvíjejí jeho cíle.“* (Foret, 2008, s. 17).

### Produkty a služby podniku

*„Od produktů a služeb společnosti či jejich mixu je většinou odvozena nosná myšlenka podnikatelského plánu, kterou je třeba posuzovateli plánu řádně objasnit a prodat. Přitom v této části plánu by mělo jít především o výstižný popis produktů a služeb (detailní technické či zákaznické produktové listy lze zahrnout do Příloh plánu).“* (Koráb, Peterka, Režňáková, 2010, s. 105).

## 1.5 Cíle společnosti

Jakmile je stanovena vize firmy a časový horizont, který bychom měli dodržovat, je třeba stanovit i cíle firmy, které by měly být definovány metodou SMART.

**Specific** – navrhované řešení by mělo být přesně popsáno.

**Measurable** – navrhované cíle by měly být možné ověřit, současně by měl být nastaven mechanismus kontroly úspěšnosti.

**Aligned** – řešení nebo cíl musí odpovídat svou povahou potřebám zadavatele.

**Realistic** – cíl musí být skutečně dosažitelný, avšak nesmí být příliš triviální nebo naopak příliš ambiciózní.

**Timed** – souvisí s měřitelností, musí být nastaven časový horizont tak, aby byla možná kontrola dodržování plánu (Metoda SMART, 2014).

## **1.6 Analýza podnikatelského prostředí**

Tato analýza se rozděluje na prostředí vnější a vnitřní. Do vnitřního prostředí se řadí zdroje a schopnosti firmy.

Do makroprostředí se řadí nejznámější analýza tohoto prostředí, a to analýza SLEPTE. Mikroprostředí je zastoupeno Porterovým modelem pěti sil (Jakubíková, 2009, str. 118). Faktory, jejichž působení je schopno vytvářet nové podnikatelské příležitosti a zároveň formovat potencionální hrozby pro existenci samotného podniku, zahrnuje podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází. Významnost těchto faktorů je dána skutečností, že hlavní příčina růstu, poklesu a jiných změn fungování podniku jsou dány zejména vlivem faktorů okolí a až poté vnitřními poměry v podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 40).

### **1.6.1 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE**

Tato analýza v sobě skrývá řadu trendů, které jsou zkoumány v rámci okolí podniku. Za tyto trendy se považují směry společenské, ekonomické, politické, legislativní, ekologické nebo technické. Výstupy získané z analýzy SLEPTE poslouží jako podklad pro tvorbu analýzy SWOT (Kalouda, 2017, s. 105; Mallya, 2007, s. 40-41).

#### **Sociální trend**

Jakákoliv změna v tomto sociálním trendu může ovlivnit změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat (Mallya, 2007, s. 41).

### **Legislativní trend**

Legislativní faktory mohou silně ovlivnit podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí. Toto prostředí může být regulováno vládními nařízeními, zákony, vyhláškami. Proto je nesmírně důležité tento legislativní trend sledovat (Mallya, 2007, s. 43).

### **Ekonomický trend**

Ekonomický trend je zastoupen úrokovými sazbami, hospodářským růstem, inflací nebo změnou kurzů (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18; Mallya, 2007, s. 44).

### **Politický trend**

Tento faktor je nutný sledovat z důvodu, jak bude vláda politicky ovlivňovat podnikání jednotlivých sektorů a jaké má priority v této oblasti. Každý podnik by měl sledovat aktuální politickou situaci, úroveň vládní stability a monetární a fiskální politiku. Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité (Mallya, 2007, s. 47).

### **Technologický trend**

Technologický faktor má velmi významný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době neustálých inovací a nových technologií je podstatné, tyto novinky sledovat, aby podnik vždy držel tempo, převyšoval a nezaostával mezi svými konkurenty. Je za potřebí mít dostatek informací a přístup k nim, aby byl podnik schopen získat efektivnější pracovní metody, postupy a techniky (Mallya, 2007, s. 48; Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18).

### **Ekologický trend**

Na ekologii je v dnešní době kladen významný důraz. Vláda svým nařízením výrazně ovlivňuje chod společností. Je nutné být v souladu s dodržováním stanovených limitů, opatření, norem v oblasti ekologii a ochrany životního prostředí. Každá společnost by měla mít kladný přístup k ochraně životního prostředí (Mallya, 2007, s. 48).

### 1.6.2 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil

Porterův model je označován také jako model konkurenčních sil, který zkoumá faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí uvnitř jednotlivého odvětví. Model konkurenčních sil napomáhá vyvarovat se hrozbám od současných i budoucích konkurentů a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody pro svůj podnik (Váchal, Pártlová, 2008, s. 35).

**Do základní skladby Porterova modelu patří:**

- dodavatelé,
- odběratelé,
- potenciální konkurenti,
- stávající konkurenti,
- substituty (Dedouchová, 2001, str. 17-23).

### 1.6.3 McKinsey model 7S

Pomocí tohoto modelu se analyzuje vnitřní prostředí podniku. Patří mezi modely kritických faktorů úspěchů. Tento model je použitelný pro všechny velikosti podniků a při jakémkoli druhu změny. Analýza pojímá 7 základních faktorů, které určitým způsobem vymezují to, jakou metodou bude naplněna firemní strategie. Jedná se o vyváženost těchto základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují.

#### **Strategie**

Mise podniku. Vedení podniku si definuje cíle a způsoby jejich dosažení.

#### **Struktura**

Pomocí tohoto faktoru se řeší organizační uspořádání společnosti. Existuje 5 základních forem organizačních struktur:

- **struktura liniová** – jeden útvar je nadřazen ostatním,
- **struktura funkcionální** – jeden útvar má více nadřízených útvarů, kde působí specializovaní pracovníci pro jednotlivé oblasti činností,
- **struktura liniově-štabní** – spojení liniové a funkcionální struktury,



- **struktura divizní** – rozděluje divize například dle typů zákazníků nebo dle geografického umístění,
- **struktura maticová** – spojení struktury divizní a funkcionální.

### **Systémy**

Patří sem metody, potupy, procesy – definice hlavních systémů řízení společnosti.

### **Styl**

Vyjadřuje typický způsob chování, jednání, rozhodování manažerů s podřízenými, zákazníky či spolupracovníky. Pracujeme se třemi typy stylů:

- **styl autokratický** – úplná kontrola manažera,
- **styl demokratický** – na rozhodování se mohou podílet svými názory zaměstnanci,
- **styl Laissez-faire** – zaměstnanci mají volnost, každý dělá to, co umí.

### **Spolupracovníci**

Tento faktor řeší kvalifikaci a specializaci zaměstnanců, způsoby výběru nových pracovníků, motivaci pracovníků.

### **Schopnosti**

Schopnosti, znalosti, zkušenosti zaměstnanců podniku.

### **Sdílené hodnoty**

Definuje základní hodnoty podniku, vize, poslání, firemní kulturu.

## **1.6.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností**

Cílem této analýzy je zjistit silné a slabé stránky své společnosti ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí ve spádové oblasti. Jak konkurence, tak atraktivní odvětví totiž hraje důležitou roli v tom, zda podnik dosahuje zisku, či nikoliv. Ten kdo vlastní konkurenční výhodu má značné předpoklady pro dlouhodobý úspěch v postavení v konkurenčním prostředí (Vochozka, 2012, str. 132).

Základem pro budování konkurenční výhody jsou tyto následující zdroje a schopnosti společnosti:

- **hmotných** – zásoby, stroje, skladovací prostory, dopravní prostředek,

- **lidských** - adaptibilita, flexibilita, mezilidské vztahy,
- **finančních** - vlastní kapitál, možnost získat úvěr, závazky a pohledávky
- **nehmotných** - kontakty, image společnosti, know-how, znalost trhu (Jakubíková, 2009, str. 119; Vochozka, 2012, str. 132).

## 1.7 Analýza faktorů pomocí SWOT matice

SWOT analýza má za úkol identifikovat silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) analyzované společnosti. SWOT analýza se skládá z identifikovaných externích a interních faktorů, které byly analyzovány v předchozích analýzách (Fotr a kol., 2012, str. 39).

SWOT matice nemá pouze vytvořit výčet potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Její poznatky musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových trendů externího prostředí a vnitřní situace a jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91).

Existuje celá řada způsobů, jak postupovat při výpočtu SWOT matice. V diplomové práci je použit výpočet pomocí matice EFE a IFE.

### 1.7.1 Hodnocení faktorů externího prostředí - matice EFE

Tato matice začíná vhodným výběrem příležitostí a hrozeb, které mohou významným způsobem ovlivnit analyzovanou společnost. Doporučením je určit stejný počet příležitostí a hrozeb. Následně dochází k přiřazení vah ke stanoveným faktorům podle důležitosti každého z nich. Doporučené hodnocení se uvádí v rozmezí od 0,00 do 1,00. Celkový součet jednotlivých vah u příležitostí a hrozeb se vždy musí rovnat 1. Dalším krokem je hodnocení jednotlivých faktorů rizika bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu. Doporučené hodnocení je v rozmezí od 1 do 4. Hodnota 1 značí nízký vliv daného faktoru a 4 ten největší vliv. Jednotlivý faktor se nadále vynásobí zvolenou váhou a stupněm vlivu a získá se tak celkový součin jednotlivého faktoru. Dále se stanoví součet všech součinů z každé kategorie příležitostí a hrozeb. Celkový součet pak značí význam citlivost faktorů. Výsledné hodnoty nám uvádí informace o tom, zda

má nebo nemá společnost dávat pozornost danému faktoru (Fotr a kol., 2012, str. 41-42).

### 1.7.2 Hodnocení faktorů interního prostředí - matice IFE

Matice IFE pracuje s vybranými silnými a slabými stránkami, které budou opět odděleny, seřazeny a vybrán tak stejný počet jak silných, tak slabých stránek. Hodnotící škála je uváděna v rozmezí od 0,00 do 1,00. Celkový součet jednotlivých vah se vždy musí rovnat hodnotě 1. Dalším krokem je hodnocení jednotlivých faktorů podle jejich vlivu. Doporučené hodnocení je ve škále od 1 do 4. Hodnota 1 vyjadřuje významnou slabou stránku daného faktoru a 4 nejsilnější silnou stránku. Dále dochází ke stanovení součtu všech součinů z každé kategorie silných a slabých stránek. Celkový součet, jak u silných, tak u slabých stránek uvádí, zda je zapotřebí těmto výsledkům věnovat větší pozornost. Do matice IFE a EFE je zapotřebí uvádět právě faktory ze zjištěných předešlých analýz (Fotr a kol., 2012, str. 43-45).

Poté, co jsou doplněny jednotlivé hodnoty v každé kategorii, je třeba určit celkové hodnoty jak pro interní, tak externí faktory. Interní faktory jsou výsledkem součtu sum za silné a slabé stránky a ty externí faktory jsou rovny součtu za příležitosti a hrozby. Porovnáním externích a interních faktorů lze získat jasný směr, na jakou skupinu faktorů bychom se měli zaměřit. Nejvyšší hodnoty obou kombinací pak stanovují vyplývající strategii (Fotr, a kol. 2012, str. 45).

Tabulka č. 7: Hodnocení SWOT matice pomocí IFE,

Zdroj: vlastní zpracování dle: Mallya,, 2007, s. 85-86

	<b>Faktory IFE</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin (V x H)</b>	<b>Suma součinů za kategorii</b>
S	Stabilní výrobní program	0,2	5	1,000	3,575
S	Používání moderních technologií	0,1	2	0,200	
S	Dobré zákaznické vztahy	0,2	4	0,800	
S	Výhodná cena	0,05	2	0,100	
S	Časová flexibilita	0,2	4	0,800	
S	Služby zdarma	0,075	3	0,225	
S	Třicetiletá záruka	0,075	2	0,150	
S	Poradenské služby	0,1	3	0,300	

W	Krátká působnost na trhu	0,15	1	0,150	2,700
W	Nízká úroveň reklamy	0,2	3	0,600	
W	Podobné výrobky se stejnou úrovní kvality	0,2	2	0,400	
W	doprava	0,25	3	0,750	
W	Slabá obchodní síť	0,2	4	0,800	

Tabulka č. 8: Hodnocení SWOT matice pomocí EFE,

Zdroj: vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 85-86

	<b>Faktory EFE</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin (V x H)</b>	<b>Suma součinů za kategorii</b>
O	Dostupná a levná pracovní síla	0,3	3	0,900	2,950
O	Dostatečné zdroje surovin	0,35	3	1,050	
O	Využití nových trhů	0,3	3	0,900	
O	Zvýšení platební schopnosti obyvatelstva	0,05	2	0,100	
T	Vstup nové konkurence na trh	0,3	4	1,200	3,000
T	Nepříznivá geografická poloha	0,1	1	0,100	
T	Nízká úroveň tolerance obyvatelstva na zvýšení dopravy	0,1	2	0,200	
T	Nepříznivá ekonomická situace v regionu	0,2	3	0,600	
T	Zvýšení cen surovin a energie	0,3	3	0,900	

Dále je zapotřebí zjistit stav pro hodnotu interních a externích faktorů. Interní faktory zjistíme jako součet sum za silné a slabé stránky. Externí faktory vypočítáme jako součet sum za příležitosti a hrozby.

$$\text{Interní faktory (IFE)} = 3,575 + 2,700 = 6,275$$

$$\text{Externí faktory (EFE)} = 2,950 + 3,000 = 5,950$$

Výsledná hodnotu SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory.

Výpočet se provádí následujícím způsobem:

$$\text{Balance} = \text{interní faktory} - \text{externí faktory} = (3,575 + 2,700) - (2,950 + 3,000) = 0,325$$

(Mallya, 2007, str. 85-86).

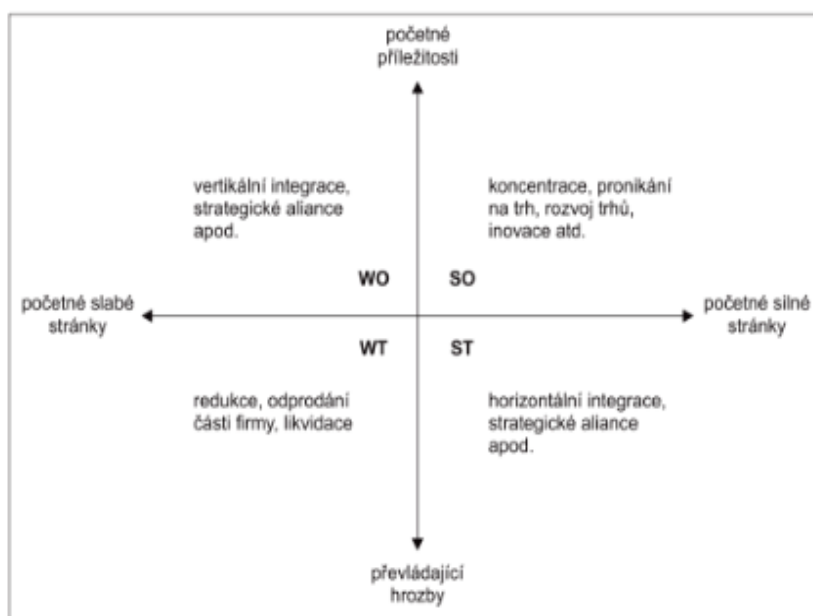
### 1.7.3 Volba strategie pro stávající podnik

Na základě SWOT matice dojde ke zjištění, na jakou strategii se má analyzovaný podnik zaměřit.

Tabulka č. 9: SWOT matice, Zdroj: vlastní zpracování dle: Fotr a kol., 2012

IFE		EFE	
pozice	hodnocení	pozice	hodnocení
Silné stránky (S)	3,575	Příležitosti (O)	2,950
Slabé stránky (W)	2,700	Hrozby (T)	3,000
Rozdíl (S-W)	0,875	Rozdíl (O-T)	-0,05

Z výsledků SWOT matice vyplývá charakteristika strategie analyzované společnosti. Strategii podniku může být strategie SO, WT, ST a WO, které značí Obr. 1: Určení strategie podle SWOT matice, zdroj: Jakubíková, 2008, s. (Fotr a kol., 2012, str. 54).



Obr. 1: Určení strategie podle SWOT matice, zdroj: Jakubíková, 2008, s.

Všechny tyto čtyři strategie jsou vysvětleny níže.

#### Strategie MAXI – MAXI (SO)

Strategie SO poukazuje na silné stránky, které jsou doprovázeny příležitostmi. Je zapotřebí mít v pozoru také možný výskyt slabých stránek a identifikované hrozby musí být zohledněny. (Fotr a kol., 2012, str. 54).

#### Strategie MINI – MAXI (WO)

Strategie WO poukazuje na zaměření se na zlepšení svých slabých stránek a využít tak identifikované příležitosti. Zde může nastat problém. Příležitosti jsou často potlačeny právě slabými stránkami (Fotr a kol., 2012 str. 54).

#### **Strategie MAXI – MINI (ST)**

Strategie ST zastupuje pohled na využití silných stránek a vyhnutí se nebo redukování působení hrozeb (Fotr a kol., 2012, str. 54).

#### **Strategie MINI – MINI (WT)**

Ze strategie WT vyplývá zaměření se na defenzivní přístup s redukováním slabých stránek a vyhýbáním se hrozbám. Možným návrhem zde může být návrh na redefinaci cílů a plánu nebo také zahájit nutné operativní změny v plánu. Je možné najít strategického partnera pro překonání překážek, které přicházejí z externího prostředí (Fotr a kol., 2012, str. 55).

### **1.8 Identifikace a analýza rizik z plánu dle metodiky RIPRAN**

V rámci této diplomové práce budou vzniklá rizika identifikována metodou RIPRAN, která zahrnuje následující části:

- 1) Identifikace rizik
- 2) Kvantifikace rizik
- 3) Reakce na rizika
- 4) Celkové posouzení rizik.

Metoda RIPRAN je znázorněna v následující Tabulka č. 10. Na začátku je nutné identifikovat hrozby, které vychází z analýz externího a interního prostředí. K takové hrozbě je dále zapotřebí stanovit scénář, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Dalším krokem je zjištění pravděpodobnosti výskytu scénáře, hodnoty dopadu na scénář a na závěr výslednou hodnotu rizika (Doležal, 2012, str. 92).

Tabulka č. 10: Základní údaje hodnocení rizik dle metody RIPRAN,  
Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal, 2012, s. 92

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost %	Dopad na projekt	Hodnota rizika
-----------------------	--------	--------	-------------------	------------------	----------------

Metoda RIPRAN má za úkol určit pravděpodobnost výskytu scénáře na danou hrozbu. V níže uvedené Tabulka č. 11 je znázorněno rozložení významnosti pravděpodobnosti.

Tabulka č. 11: Pravděpodobnost scénáře dle metody RIPRAN,

Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal, 2012, s. 92

<b>Vysoká pravděpodobnost VP</b>	<b>nad 33 %</b>
<b>Střední pravděpodobnost SP</b>	<b>10 - 33%</b>
<b>Malá pravděpodobnost NP</b>	<b>pod 10 %</b>

Pokud nastane identifikované riziko, je potřeba tomuto riziku určit stupeň dopadu. V **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** je uveden možný dopad rizika, které může nastat.

Tabulka č. 12: Dopad rizika dle metody RIPRAN,

Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal, 2012, s. 92

<b>Velký dopad (VD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velké ohrožení stanoveného cíle</li> <li>• velké ohrožení koncového termínu projektu</li> <li>• riziko překročení celkového rozpočtu</li> <li>• škoda přes 20 % z hodnoty rozpočtu</li> </ul>
<b>Střední dopad (SD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• škoda do 20 % z hodnoty rozpočtu</li> <li>• ohrožení termínu, nákladů, zdrojů</li> <li>• nutný zásah do plánu projektu</li> </ul>
<b>Malý dopad (MD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• škoda do 0,5 % z celkového rozpočtu</li> <li>• menší zásahy do plánu projektu</li> </ul>

Jestliže je hodnota rizika vysoká, znamená to, že riziku je nutné se určitým způsobem pokusit vyhnout. Pokud nastane střední hodnota, přichází na řadu tvorba rizikového plánu. Malou hodnotu rizika je možné akceptovat. Takové riziko nemá velký dopad na společnost. V Tabulka č. 14 jsou uvedena reakce na rizika (Doležal, 2012, str. 92).

Tabulka č. 13: Hodnota rizika dle metody RIPRAN,

Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal, 2012, s. 92

	<b>MD</b>	<b>SD</b>	<b>VD</b>
<b>VP</b>	SHR střední hodnota rizika	VHR vysoká hodnota rizika	VHR vysoká hodnota rizika
<b>SP</b>	MHR	SHR	VHR

	malá hodnota rizika	střední hodnota rizika	vysoká hodnota rizika
<b>MP</b>	MHR malá hodnota rizika	MHR malá hodnota rizika	SHR střední hodnota rizika

Tabulka č. 14: Reakce na rizika dle metody RIPRAN,

Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal, 2012, s. 92

<b>MHR</b>	riziko akceptujeme
<b>SHR</b>	tvorba rizikového plánu
<b>VHR</b>	riziku se snažíme vyhnout

Na základě výsledků z metody RIPRAN je možné stanovit určitá opatření pro snížení hodnoty rizika na takovou úroveň, která bude akceptovatelná. Určitá nutná opatření mohou přinášet i náklady spojené s těmito změnami. Konečnou částí metody RIPRAN je zhodnocení, jestli nová navrhovaná opatření sníží původní hodnotu rizika (Doležal, 2012, str. 92).



## 2 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉHO STAVU

Analýza problémů a současného stavu se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů ve vybrané oblasti. K analýze vnějšího prostředí byla použita analýza SLEPTE. Porterův model pěti sil byl využit k analýze oborového prostředí. Zkoumání vnitřního prostředí společnosti bylo provedeno pomocí McKinseyho modelu 7S. Na konec byla použita interní analýza vlastních zdrojů a schopností.

Výsledky výše zmíněných použitých analýz posloužily jako podklad, pro vypracování SWOT analýzy, pomocí které byla zjištěna vhodná strategie společnosti.

### 2.1 Charakteristika vybraného podniku

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Založení: 18. 02. 2018

Předmět podnikání: Silniční nákladní doprava s hmotností nepřesahující 3,5 t  
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál: 1.000,- Kč

Počet zaměstnanců: 15

Hlavní činností podniku je nákladní automobilová doprava do 3,5 tuny, se zaměřením především na mezinárodní dopravu. Vnitrostátní doprava je uskutečňována v poměru zhruba 30 %. Podnik se specializuje především na státy jihovýchodní Evropy jako jsou Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, Bosna a Hercegovina, Rumunsko, Bulharsko, Černá Hora, Albánie, Makedonie, Řecko a Turecko. Jedná se o malý podnik, který začal svoji činnost před 3-mi lety. Společnost v roce 2020 dosáhla obrátu okolo 24 miliónů Kč a ke konci roku evidovala 13 zaměstnanců.

Podnik se postupně rozrůstá, rozšiřuje svůj vozový park, ke konci roku 2020 disponovala 16 vozidly, z toho 6 má v dlouhodobém pronájmu. Konkrétně jsou to 2 vozidla typu pickup se 2 paletovými místy, 2 vozidla typu plechová dodávka s 5 paletovými místy, a 11 vozidel typu plachtové dodávky s počtem paletových míst v rozmezí od 10 do 13. Vozidla jsou různá typově, velikostí, aby bylo možné vyhovět různorodým přáním zákazníků.

Společnost v nejbližší době nemá ambice svůj vozový park příliš rozšiřovat, ale spíše se zaměřovat na kvalitu poskytovaných služeb a osobní přístup ke svým zaměstnancům a zákazníkům. Co se týká vozového parku, záměrem je spíše obměnit vozidla, která jsou již starší a opotřebovaná. Vozidla, ať se jedná o dlouhodobý pronájem od partnerských společností nebo o pořízení do svého vlastnictví, jsou vždy pořízena nová, ne již použitá. Ojetá vozidla by kvůli vysokému počtu najetých kilometrů představovala vysoké náklady na běžné opravy.



Obr. 2: Vozidlo Renault Master, ukázka plachtové dodávky,  
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 3: Volkswagen Caddy, ukázka vozidla typu pick-up,  
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 4: Nakládání vozidel a chystání na cestu,  
Zdroj: vlastní z pracování



Obr. 5: Nakládání vozidel, Zdroj: vlastní zpracování

## **2.2 Analýza obecného prostředí pomocí metody SLEPTE**

SLEPTE analýzu jsem použila jako nástroj k označení vnějších vlivů působících na podnik v rámci státu i zpoza jeho hranic. Mezi zkoumané faktory se řadí faktor sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický a ekologický. Pro daný podnikatelský záměr jsou analyzovány všechny z uvedených faktorů, neboť každý z nich má určitou zřetelnou hodnotu při přípravách realizace strategie rozvoje.

### **2.2.1 Sociálně-kulturní faktory**

#### **Demografie**

Zde je nutné uvést fakt, že Česká republika z geologického pohledu má výbornou polohu. I přes menší rozlohu našeho státu, tak díky umístění ve středu Evropy, je to výborná poloha, co se týče dopravy a logistiky v silniční dopravě. Většina doprav a logistických operací probíhá právě proto přes Českou republiku. Strategická poloha je i poloha zkoumané společnosti samotná. Administrativní budova spolu se skladovacími prostory se nachází v Brně v městské části Chrlice, což je na sjezdu z dálnice D2, která vede na trase Brno – Bratislava. Tahle trasa je pro společnost stěžejní, dá se tedy říci, že sklad je „po cestě“, není tedy nutné jakékoli zajíždění či zdržování se.

#### **Úroveň vzdělání**

Při výběru řidičů vzdělání nehraje stěžejní roli, tady především hrají roli zkušenost, spolehlivost, odolnost a v neposlední řadě komunikační a jazykové dovednosti. Tyto vlastnosti mohou být ověřeny buď doporučením z předchozího zaměstnání, a nebo samotnou vlastní zkušeností během zkušební doby. Při výběru zaměstnanců, kteří tvoří zázemí společnosti a to např. na pozici účetní, fakturantka, disponent dopravy, roli úroveň vzdělání hraje.

#### **Zákaznický segment**

Potenciálními zákazníky jsou jak přepravci, tak přímí zákazníci. Větší podíl zákazníků tvoří přepravní společnosti. Takové společnosti, u kterých výrobce nebo nákupčí přímo objedná zajištění dopravy od výrobce ke kupujícímu z bodu A do bodu B. A tyto přepravní společnosti, pokud nemohou uskutečnit dopravu ze svých vlastních zdrojů, tak poptávají tuto službu u dopravce, tedy u naší společnosti. A menší podíl tvoří přímí

zákazníci, kde doprava již nejde přes prostředníka – přepravce, ale dopravce komunikuje přímo buď s výrobcem nebo kupujícím.

### **Mobilita**

U zaměstnanců, kteří pracují na pozici řidič, je určitým způsobem výhodné, že si na pracovišti vyzvednou automobil, a vrátí se zpět, po ukončení výkonu, což může být i několik dní. Odpadá jim tedy starost s každodenním dojížděním do práce.

## **2.2.2 Legislativně-politické faktory**

Společnost poskytující služby v oboru silniční nákladní dopravy si musí dát pozor na legislativní opatření, které podnik ovlivňují. Nejčastěji je podnik ovlivňován následujícími opatřeními.

### **Daně**

Nyní je nutno si uvědomit, že podniku se daňové zatížení týká jednak domovského státu, ale také je nutno brát v potaz ostatní státy, kam nebo odkud jsou dopravy realizovány. Daň, se kterou se nejvíce potýkají společnosti podnikající v tomto oboru, je daň silniční.

**Silniční dani** podléhají nákladní automobily s největší povolenou hmotností do a nad 3,5 tuny registrované v České republice a přípojná vozidla s největší povolenou hmotností nad 3,5 tuny registrovaná v České republice jsou vždy předmětem daně silniční. Poplatníkem daně je fyzická nebo právnická osoba, která je provozovatelem vozidla registrovaného v České republice v registru vozidel a je zapsána v technickém průkaze. Daňové přiznání k dani silniční je povinnost podat nejpozději do 31. ledna kalendářního roku následujícího po uplynutí zdaňovacího období. Úhrn předepsaných záloh, vyplývajících z přiznání k dani silniční, lze zaplatit jednou částkou na celý rok (Zákon č. 16/1993 Sb., zákon české národní rady o dani silniční, 1993). Další daní, se kterou se společnost potýká je daň z příjmů právnických osob. **Daň z příjmů právnických osob**, kde předmětem daně jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti. Přiznání k dani z příjmů právnických osob je nutné podat nejpozději do 31. 3., pokud daňové přiznání podává daňový poradce, je termín do 30. 06. Platba záloh na DPPO se odvíjí od samotné daně z podaného ročního přehledu. Zálohy platí všichni poplatníci, kteří v předchozím roce zaplatili na dani z příjmu více než 30 000 Kč, ale zároveň maximálně 150 000 Kč. V tomto případě se platí 2 zálohy ročně ve výši 40 % z poslední zaplacené daně z příjmu.

Splatnost první zálohy je 15. června a druhé 15. prosince (zákon č. 586/1992 Sb., zákon české národní rady o daních z příjmů). Další daní, která ovlivňuje fungování podniku je **daň z přidané hodnoty**. U této daně se dopravci setkávají s problémem nemožnosti využít daň uhrazenou v jiném členském státě jako daň na vstupu z přijatých plnění a tato plnění jsou pro ně pouze daňovým výdajem ve smyslu daně z příjmu. Jedinou možností, jak zaplacenou daň dostat zpět, je podání žádosti o refundaci daně zaplacené v jiném členském státě. Ovšem tento proces je velmi zdlouhavý a může trvat i několik let, v závislosti na zemi, kde se o refundaci žádá.

Každý začínající podnikatel se může stát plátcem daně z přidané hodnoty ať už dobrovolně, na základě svého uvážení, nebo povinně. Společnost XY, s.r.o. je měsíčním plátcem DPH, plátcem se stala dobrovolně, právě z důvodu toho, že 99 % obchodních partnerů tvoří plátcí daně.

### **Regulace obchodu, vládní nařízení a stabilita vlády**

Politická situace v České republice se nedá přirovnat ke stabilní. Časté změny v zákonech negativně působí na podnikatele a živnostníky. Jistá nesoudržnost vládních rozhodnutí v daňové a ekonomické rovině, způsobuje nejistotu a vícenáklady v investicích. Mnohdy při vládních rozhodnutích dochází ke střetu zájmových skupin. Tyto změny vyžadují neustálé sledování nařízení. V oboru autodopravy jsou to nové zákony, nařízení a doporučení jak v rámci České republiky, tak v rámci Evropské unie a jednotlivých členských států, ve kterých nebo přes které se uskutečňuje doprava. V souvislosti s pandemií COVID-19, bylo během roku 2020 provedeno několik změn zákonů a nařízení, jak v České republice, tak v ostatních státech. Je nutné každý den sledovat vývoj situace. Problémy spojené s překračováním hranic, zdržování v daném státě atp.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Pro řidiče, kteří řídí motorová vozidla v pracovněprávním vztahu, kterým stačí řidičské oprávnění skupiny B, stačí zaměstnavateli zajistit školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP. Toto školení musí obsahovat i informace z příslušných právních a ostatních předpisů, jež se týkají provozu motorových vozidel, pokud upravují otázky ochrany života a zdraví. Zákoník práce vyžaduje znalost poskytnutých informací ověřit způsobem, který si zaměstnavatel stanovil.

Školení BOZP je povinné pro všechny zaměstnance, nejen pro řidiče.

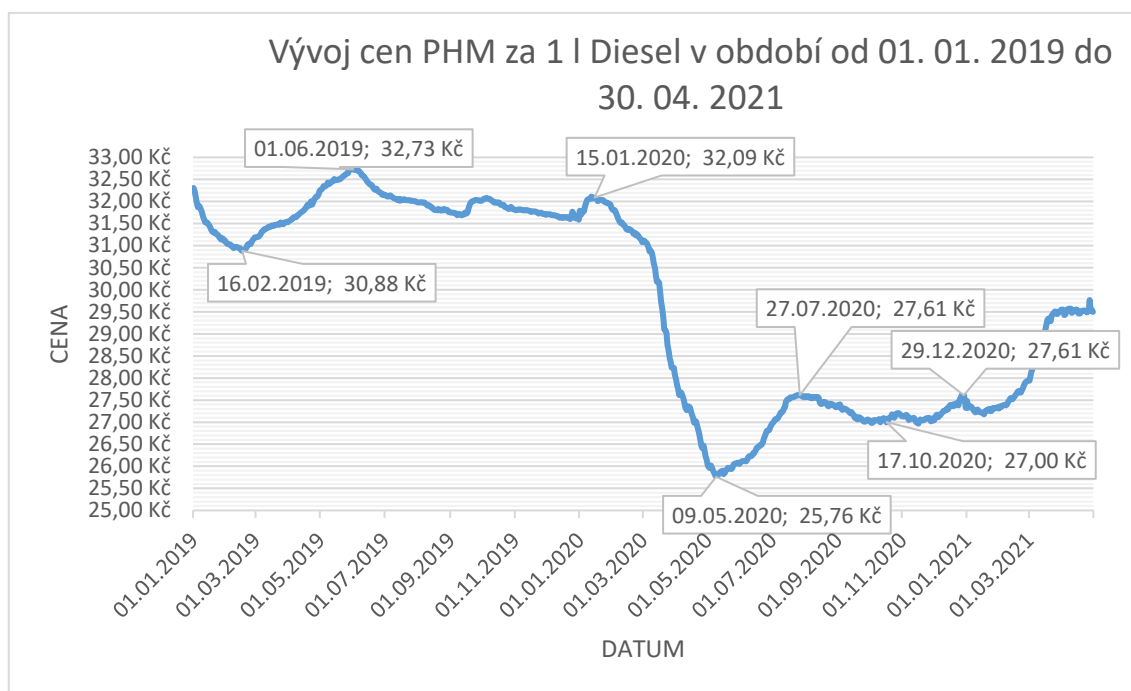
## **GDPR**

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů General Data Protection Regulation ve zkratce GDPR je v celé Evropské unii účinné od 25. května roku 2018. V České republice tak toto nařízení nahradilo právní úpravu vymezenou v zákoně č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Účelem tohoto nařízení je hájit práva občanů Evropské unie proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. Nařízení GDPR se tedy týká všech, kteří zpracovávají data svých uživatelů (gdpr.cz, 2020).

### **Vývoj cen PHM za 1 l Diesel**

Všechna auta, kterými společnost disponuje, tankují naftu Diesel. V níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj cen PHM za 1 litr Diesel za období od 01. 01. 2019 – 30. 04. 2021. Cena nafty je proměnlivá, můžeme vidět, že v roce 2019 se cena s drobnými výkyvy pohybovala od 31,05,- Kč do 32,64,- Kč za 1 litr. V roce 2020, kdy se v lednu dostaly do podvědomí informace ohledně začínající pandemie COVID - 19, cena nafty začala prudce klesat. Její cena, byla nejnižší 16. 05. 2020, kdy už pandemie byla v největším rozmachu. Na základě opatření spojených s pandemií část obyvatelstva buď pracovala z domu, a nebo nepracovala vůbec, snížila se tedy nutnost používání automobilů, tím klesl zájem o nákup nafty. Cena v tomto období klesla na její nejnižší hodnotu, a to na 25,82,- Kč za litr. V červenci roku 2020 se cena vyšplhala na 27,62,- Kč za litr a do konce roku 2020 se pohybovala v rozmezí od 27,00,- Kč do 27,62,- Kč za litr. Od začátku roku 2021 cena nafty opět začala stoupat, a její nejvyšší cena byla ke konci dubna 29,77,- Kč za litr. V ceně, která je stanovena za 1 km dopravy, je zahrnuta průměrná cena za 1 litr nafty. Pokud cena nafty klesá, je to pro dopravce výhodné jednak z důvodu ušetření nákladů, ale také kvůli tomu, že zisk na kilometr je vyšší. Proměnlivost cen PHM je pro společnost hrozbou.





Graf 1: Vývoj cen PHM za 1 litr Diesel, Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

## Stravné

Zaměstnanec je povinen kompenzovat zaměstnanci, kterého vyslal na pracovní cestu, nebo na cestu, mimo pravidelné pracoviště zvýšené stravovací výdaje. Stravné, jako náhrada zvýšených stravovacích výdajů, zaměstnanci náleží v závislosti na době, která uplyne od jeho výjezdu mimo sjednané pracoviště do návratu zpět. Stravné se rozděluje na stravné tuzemské a zahraniční. Výše stravného se mění v závislosti na vývoji cen. Sazby stravného při tuzemských pracovních cestách v závislosti na délce jejich trvání v jednom kalendářním dni stanoví Ministerstvo práce a sociálních věcí vyhláškou na základě zmocnění § 189 zákoníku práce. Sazby stravného obsahuje § 163 a § 176 zákoníku práce a jsou shrnuty v Tabulka č. 15 uvedené níže. Bylo-li zaměstnanci během pracovní cesty poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, výše stravného se snižuje (Zákoník práce). Nárok na zahraniční stravné přísluší zaměstnanci, jestliže doba strávená mimo území České republiky trvá v kalendářním dni déle než 18 hodin. Pokud cesta trvá déle než 12 hodin, nejvýše však 18 hodin, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci zahraniční stravné ve výši dvou třetin této sazby. Pokud pracovní cesta trvá 12 hodin a méně, avšak alespoň 1 hodinu, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci stravné ve výši jedné třetiny sazby stravného. Sazby stravného při zahraničních cestách jsou



rozděleny podle konkrétních zemí. V Tabulka č. 16 níže jsou uvedeny sazby u zemí, které jsou pro naši společnost předmětné. Tyto sazby jsou v jednotné měně EUR (finance.cz).

Tabulka č. 15: Sazby tuzemského stravného, Zdroj: Vlastní zpracování dle Zákoník práce

<b>TUZEMSKÉ STRAVNÉ</b>		
<b>Délka pracovní cesty</b>	<b>Sazby stravného 2020</b>	<b>Sazby stravného 2021</b>
5 až 12 hodin	87,- Kč	91,- Kč
< 12 hodin, nejdéle však 18 hodin	131,- Kč	138,- Kč
> 18 hodin	206,- Kč	217,- Kč

Tabulka č. 16: Sazby zahraničního stravného, Zdroj: Vlastní zpracování dle finance.cz

<b>ZAHRANIČNÍ STRAVNÉ</b>		
<b>Země - Evropa</b>	<b>Sazby stravného 2020</b>	<b>Sazby stravného 2021</b>
Bosna a Hercegovina	40 EUR	40 EUR
Bulharsko	35 EUR	40 EUR
Černá Hora	35 EUR	35 EUR
Chorvatsko	35 EUR	35 EUR
Maďarsko	35 EUR	35 EUR
Makedonie	35 EUR	35 EUR
Moldavsko	40 EUR	40 EUR
Rakousko	45 EUR	45 EUR
Rumunsko	35 EUR	35 EUR
Řecko	40 EUR	40 EUR
Slovensko	35 EUR	35 EUR
Slovinsko	35 EUR	40 EUR
Turecko	40 EUR	40 EUR

### **Dálniční známky**

U automobilů do 3,5 tuny jsou zpoplatněny silnice ve většině zemí v podobě dálničních známek. V některých zemích, které jsou stěžejní pro naši společnost, fungují dálniční známky v podobě jakou známe v České republice, většina dálničních známek jsou elektronické, pouze v Rakousku a Slovinsku jsou dálniční známky stále v podobě nálepky. Poplatky v podobě mýtného se platí například v Chorvatsku, v Srbsku, v Řecku. V níže uvedené Tabulka č. 17 jsou uvedeny ceny za roční dálniční známky.

Tabulka č. 17: Ceny ročních dálničních známek platných pro rok 2021,

Zdroj: Vlastní zpracování dle tolls.eu

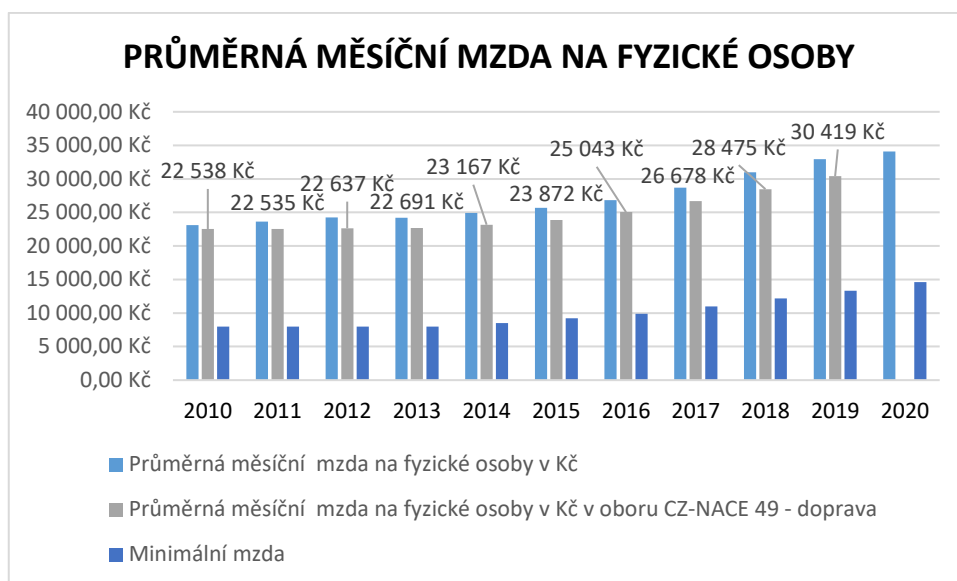
DÁLNIČNÍ ZNÁMKY	
Země - Evropa	Sazby 2020
Bulharsko	97 BGN
Česká republika	1500 CZK
Maďarsko	42 980 HUF
Rakousko	92,50 EUR
Rumunsko	96 EUR
Slovensko	50 EUR
Slovinsko	220 EUR

### 2.2.3 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů řadíme pohyb hrubých mezd, úrokovou míru, HDP. Jedná se o množství vlivů, typických pro toto odvětví, jež mají různou váhu v závislosti na velikosti podniku.

#### Růst mezd

Český statistický úřad uvádí, že meziroční růst, vztahující se ke 4. čtvrtletí roku 2020, byl nominálně o 6,5 % a reálně o 3,8 %. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj průměrných mezd na jednotlivé fyzické zaměstnance. V průběhu let dochází k růstu mezd. Na grafu je také znázorněn růst mezd v konkrétním odvětví CZ-NACE 49 – 53 doprava a skladování. V roce 2019 průměrná mzda v tomto odvětví činila 30 419,- Kč, což se příliš neodchyluje od obecného průměru. Pro rok 2020 nebyla průměrná mzda stanovena, a u obecného průměru je to pouze předběžný údaj. V tomto grafu je také znázorněna minimální mzda. Průměrná mzda v oblasti dopravy je více jak dvojnásobná od minimální mzdy. Dá se tedy říci, že práce v tomto odvětví je pro zaměstnance atraktivní co se mzdy týče. V oboru dle členění CZ-NACE 49 – 53 tedy obor dopravy a skladování, tak v tomto oboru pracuje v průměru 5,8 % zaměstnanců z celkového evidenčního počtu zaměstnanců ve fyzických osobách (ČSÚ, 2021).



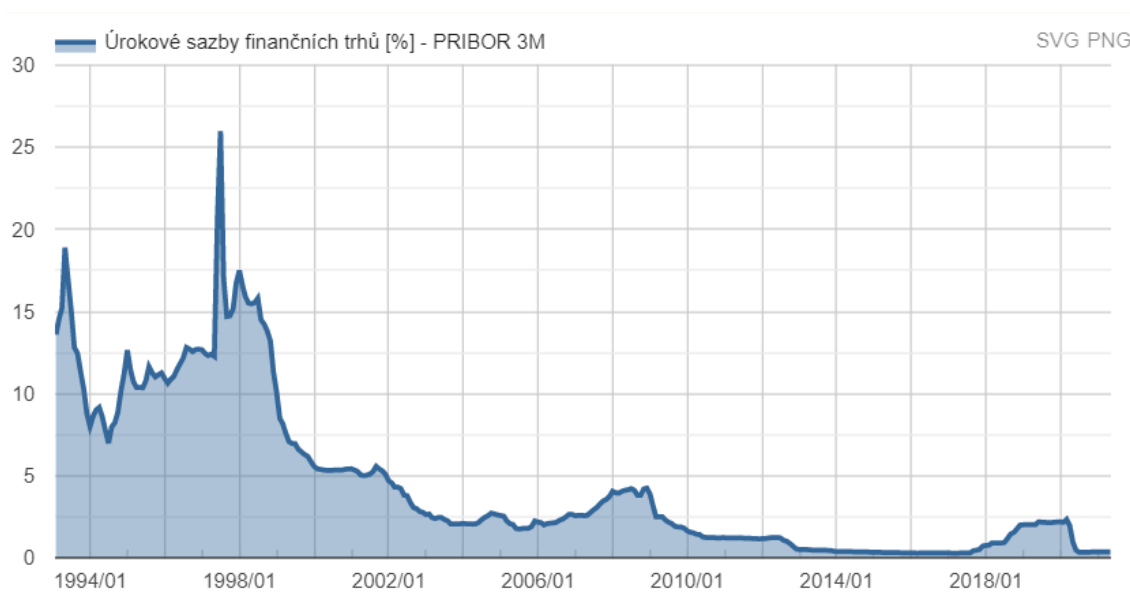
Graf 2: Průměrná měsíční mzda na fyzické osoby, Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

## Úroková míra

Základní úrokové sazby stanovuje v České republice Česká národní banka. Tyto základní úrokové sazby ovlivňují úroky komerčních úvěrů, tzn. úvěrů, které banky poskytují občanům a firmám. Na základě těchto sazeb stanovují jednotlivé banky například hypoteční úrok nebo úroky k půjčkám (kb.cz, 2021).

Pro tuto práci je důležitá sazba PRIBOR, což je mezibankovní úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Neboli je to naznačení průměrné sazby, za kterou jsou banky ochotny nabídnout na mezibankovním trhu peníze, ve výsledku tedy odráží hodnotu peněz na trhu (banky.cz, 2021).

Ke dni 31. 03. 2021 měla tato úroková sazba finančních trhů hodnotu 0,36 %. Ve 4. čtvrtletí roku 2020 byla tato sazba 0,35 %. Na grafu níže, lze vidět vývoj těchto sazeb. (kurzy.cz). Zdražování úvěrů je hrozbou pro společnost z důvodu toho, že nákupy vozidel jsou vždy financovány cizími zdroji.



Obr. 6: Graf vývoje úrokové sazby finančních trhů, Zdroj: kurzy.cz, 2021

## HDP

Neméně významným ukazatelem je vývoj HDP. V roce 2020, kdy vypukla pandemie COVID - 19, která ovlivnila celou ekonomiku, došlo k nejhlubšímu poklesu výkonu ekonomiky v historii. HDP bylo v roce 2020 nižší o 5,6 % než v roce 2019. Podíl na tvorbě HDP v odvětví silniční autodopravy dle CZ-NACE 493 a 494 se pohybuje okolo 2 % (Ročenka dopravy 2019). V době pandemie byla silniční nákladní autodoprava jedním z oborů, které změnu až tak nepocítily, naopak některé společnosti mohly zaznamenat růst poptávky po dopravovaném zboží. Jedním z důvodů mohlo být nadměrné objednávání zboží zákazníků přes internet a jeho následná doprava. Při uzavření některých továren př. automobilek, textilek, dřevozpracujících závodů, byla poptávka po dopravě tohoto zboží omezena.

## Objem přepravovaných věcí

V roce 2019 došlo k nárůstu objemu přepravených věcí v silniční nákladní dopravě o více než 4 %. Převážní objem je největší za posledních 20 let. Naopak u přepravních výkonů došlo k výraznému poklesu jak ve vnitrostátní, tak v mezinárodní silniční autodopravě. Celkové výkony silniční nákladní autodopravy dopravců registrovaných v ČR jsou nejnižší za posledních 20 let (Ročenka dopravy 2019).

#### **2.2.4 Technologické faktory**

Při pořízení nového dopravního prostředku je nutné se zaměřit na auta, které jsou šetrnější vůči životnímu prostředí – tady dochází k propojení s ekologickým faktorem. Prozatím představují budoucnost hybridní pohony a alternativní pohony, jejichž nevýhodnost tkví v nutnosti dobíjení a s tím spojeným krátkým dojezdem.

Při rozšiřování vozového parku, je nutné brát v úvahu možnost, že při pořízení nového vozidla je toto ve výhodnější emisní třídě. Rozdělení do těchto emisních tříd ovlivňuje výši ceny za výběr silničních poplatků v určitých zemích. Nové vozidlo má výhodnější emisní třídu, společnost tedy snižuje své náklady. Při možnosti pořízení ojetého vozidla, je nutné toto brát v potaz a sledovat tento faktor.

Je nutné se také zaměřit na fakt, týkající se opotřebení vozidel. Tím, že společnost realizuje přepravy do destinací, kde je mnohdy nevhodný povrch vozovky, která je v zanedbaném stavu, dochází mimo jiné k nadměrnému opotřebení pneumatik. Když se k tomu přidá fakt, že auta jsou neustále plně vytížena a neustále v provozu, je výměna pneumatik častější, než je běžné. S tím souvisí vysoké náklady na údržbu vozidla.

#### **2.2.5 Ekologické faktory**

##### **Eco jízda**

Ve všech autech, se kterými společnost disponuje, je funkce Jízda ECO – je to nastavení jízdního režimu, který optimalizuje jízdní vlastnosti vozidla tak, aby se spotřebovalo méně paliva a jízda byla více ekologická. Takže v tomto jízdním režimu se šetří palivo i životní prostředí.

##### **Emisní plaketa**

Rozdělení do emisních tříd, jak již bylo zmíněno výše v technologickém faktoru.

#### **2.2.6 Souhrn výsledků z analýzy SLEPTE**

##### **Sociálně-kulturní faktory**

- Strategická zeměpisná poloha ČR,
- strategická zeměpisná poloha zázemí společnosti,

- nízké nároky na vzdělání při zaměstnávání na pozici řidič,
- vysoké nároky na zkušenosti, komunikační schopnosti atd.,
- řidičům odpadá starost s každodenním dojížděním do práce,
- vytíženost jako dopravce. Hrozba, protože se zaměřujeme pouze na tuto variantu

### **Ekonomické faktory**

- Vývoj hrubých mezd,
- vývoj úrokových sazeb,
- vývoj HDP.

### **Politicko-legislativní faktory**

- Daňové zatížení (silniční daň, DPH, DPPO),
- nutnost neustálého sledování vývoje situace nejen v ČR ale také v jednotlivých ostatních členských státech,
- DPH v ostatních členských státech – nutnost žádosti o refundaci DPH,
- GDPR – náročnější administrativa,
- Proměnlivost cen PHM,
- zvyšování sazeb stravného,
- ve většině zemí dálniční známky.

### **Technologické faktory**

- Automobily na hybridní pohon,
- emisní třídy – odvíjí se od toho výše silničních poplatků.

### **Ekologické faktory**

- Možnost v automobilech nastavit jízdní režim ECO.

Výše uvedené shrnutí je pro lepší orientaci ještě uvedeno v následující Tabulka č. 18.

Tabulka č. 18: Shrnutí analýzy SLEPTE, Zdroj: vlastní zpracování

<b>SLEPTE analýza</b>	<b>Příležitost (O)/ hrozba (T)</b>
Výhodná zeměpisná poloha ČR	O
Strategická poloha zázemí společnosti XY, s.r.o.	O
Nízké nároky na vzdělání u řidičů	O
Vysoké nároky na zkušenosti, jazykové dovednosti řidičů	T

Vytíženost jako dopravce	T
Proměnlivost cen PHM	T
Zvyšování sazeb stravného	T
Ve většině zemí silniční poplatky ve formě dálniční známky	O
Žádost o refundaci zaplaceného DPH v jednotlivých členských státech	T
Nutnost GDPR – náročnější administrativa	T
Průměrná hrubá mzda v odvětví dopravy více jak 2 krát vyšší jak minimální mzda	O
Změna úrokových sazeb	T
Nutnost neustálého monitorování vývoje politické a s tím spojené legislativní situace	T
Automobily na hybridní pohon	O
Emisní třídy – odvíjí se od toho výše silničních poplatků	O

## 2.3 Analýza atraktivity oboru

V této kapitole se práce zaměřuje na analýzu makroekonomického okolí podniku. Tato analýza se zabývá hodnocením atraktivity oboru z hlediska analýzy potenciálních zákazníků na trhu, stávající konkurence, substitutů a dodavatelů. Těchto 5 klíčových faktorů shrnuje Porterův model 5 sil. Tento model vypovídá o nynější situaci. Jeho nízká predikce z hlediska času je nevýhodou. Tyto data, vycházející z tohoto modelu lze tedy použít jako teoretický základ zhodnocení současné situace pro využití do dalších modelů, které více respektují faktor času.

### 2.3.1 Analýza stávající konkurence na trhu

Společnost působí v Jihomoravském kraji, konkrétně v Brně. Pro poskytování služeb v tomto oborovém odvětví až tak nezáleží na geografickém umístění podniku, proto její konkurence je rozmístěna po celé České republice a také za hranicemi České republiky. Při posuzování konkurence záleží na jaké cílové destinaci se společnost specializuje. Hlavními konkurenty, jsou např. společnosti BALKANTRANS, s.r.o., Doupego s.r.o., KS TRANS, s.r.o., které se specializují na dovoz zboží do některých stejných cílových destinací jako společnost XY, s.r.o. Dále jsou to společnosti, které se specializují na jihovýchodní státy stejně jako společnost XY, s.r.o. a nebo přepravní společnosti, které si dopravu realizují vlastním vozovým parkem.

Všechny tyto konkurenční společnosti vlastní rozsáhlý vozový park, nabízejí také spediční služby, ovšem společnost XY, s.r.o. se zaměřuje na cílové destinace v jihovýchodní Evropě, které nejsou pro dopravce až tak typické, tudíž není až tak vysoká konkurence, a lze dovoz zboží do těchto cílových destinací s krátkou dodací dobou považovat za konkurenční výhodu. Konkurenční společnosti, které jsem uváděla výše, mají stejnou cílovou destinaci - jednu nebo dvě ale nikdy ne všechny. Proto konkurenční výhodu společnosti XY, s.r.o. shledávám v tom, že se zaměřuje na všechny státy dohromady.

Silnou stránkou společnosti XY, s.r.o. je také mimo jiné prozákaznický přístup, rychlý růst značky díky kvalitně odvedené práci všech zaměstnanců.

Bezesporu konkurencí jsou dopravní společnosti, které provádí kamionovou dopravu, což znamená že auta uvezou větší množství přepravovaného zboží. Ale na druhou stranu, v souvislosti s nutností tachografu, dodržování přestávek řidičů, problémů na hranicích, nižší povolené rychlosti – tohle jsou všechno faktory, které ovlivňují čas dodání zásilky, resp. v tomto případě snižují. Na zákazníkovi je tedy volba – větší množství za nižší náklady ale delší čas, a nebo menší množství za vyšší cenu ale za kratší čas.

Podle ČSÚ bylo v roce 2019 v registru ekonomických subjektů ČSÚ podle druhu v odvětví dopravy a skladování 79 978 jednotek zahrnující jak soukromé podnikatele, obchodní společnosti i družstva a státní podniky. Podíl soukromých podnikatelů je 80,51 %, obchodní společnosti tvoří téměř 18 % (ročenka dopravy, 2019).

Ve společnosti působí řada specializovaných pracovníků. To může být jeden z důvodů, proč není nouze o zákazníky. Potenciální zákazníci pohlíží na společnost jako celek.

Se silniční dopravou jsou také spojeny zkušenosti, které jsou potřebné pro řízení dopravy, navazování spojů a dodávek a nezbytné know-how.

### **2.3.2 Analýza bariér a hrozby vstupu nové konkurence**

Vstup do podnikání v oboru autodopravy je spojený s vysokými pořizovacími náklady. Počáteční náklady jsou vysoké a zároveň v prvních měsících je společnost téměř bez příjmů, což je zapříčiněno dlouhodobou splatností faktur.



Lze považovat za bariéru vstupu do odvětví legislativní opatření – koncesovaná živnost. Pro nově vstupující subjekt, může být z počátku obtížnější orientace v množství předpisů, technických omezení atp.

### **2.3.3 Vyjednávací síla potenciálních zákazníků**

V tomto oboru je vysoká poptávka po dopravě. Jednotliví dopravci pomocí kalkulační jednice stanoví své minimální provozní náklady, tak aby se jim podařilo překonat bod zvratu a tržby převyšovaly náklady. Tímto se stanovuje určitá všeobecná, minimální hranice, za kterou je realizován kilometr přepravy. Udržování cenové hladiny na nízké úrovni poptávajícím zaručuje vysoký počet dopravců a přepravců. Pokud je nějaká nadstandardně placená zakázka, je o ni logicky vysoká poptávka, tím pádem zadávající má možnost ovlivnit cenu a manipulovat s ní, protože není odkázán pouze na jednoho dopravce.

Vyjednávací pozici zákazníků snižuje výhoda společnosti a to – že se zaměřuje na ty dané konkrétní destinace, a již zmíněný čas doručení. Takže pokud zákazník chce mít zboží například do Turecka doručené v co možném nejkratším čase, v okolí jsme jediní, co to dokážou – zvolí tedy nás.

Na základě běžné poptávky, vyplývající z každodenní komunikace se zákazníky, bylo zjištěno, že odběratelé poptávají větší množství přepravovaného zboží, než je naše společnost v tuto chvíli schopna z kapacitních důvodů zajistit.

### **2.3.4 Analýza dodavatelů**

Vliv dodavatelů není pro společnost příliš významný, protože se nejedná o průmysl, kde by výroba nebo výkonová produkce jako taková přímo souvisela s dodavateli. V této oblasti není potřeba velké množství dodavatelů. Hlavním a stěžejním dodavatelem je autoservis, kde lze realizovat veškeré opravy aut. Při vytěžování aut, která jezdí, dá se říci, stále, dochází k rychlejšímu opotřebení. V souvislosti s vysokým počtem najetých kilometrů dochází k snížení intervalu výměny oleje, výměny brzdových destiček atp. Dalším významným dodavatelem je prodejce vozidel, a nebo partnerské společnosti, které nabízí dodávkové vozidla k dlouhodobému pronájmu. V neposlední řadě zásadním dodavatelem je společnost MOL Česká republika, s.r.o., u které máme zřízené tankovací

karty, na které řidiči tankují PHM. Výhoda tkví v tom, že se neplatí na místě, ale dochází k týdenní souhrnné fakturaci. Což je výhodné v tom, že peněžní prostředky neubývají hned, ale kumulují se na bankovním účtu, a dají se popřípadě využít jinak. Pro zákazníky s tankovacími kartami je drobná sleva za litr PHM. Nevýhodu shledávám v tom, že řidiči musí tankovat pouze na těchto tankovacích stanicích MOL. Síť tankovacích stanic MOL je ve většině zemí, kam jezdíme. Samozřejmě, pokud není v dosahu MOL, řidič natankuje na jiné čerpací stanici, kde musí zaplatit na místě. Drobnými doplňujícími dodavateli jsou telekomunikační služby, služby společnosti RAAL, což je databanka, kde se střetává nabídka a poptávka po přepravách. Dále společnost ONI, která poskytuje služby GPS lokátorů a jejich neustálé sledování. Dodavatel ekonomického softwaru Money S3. Dalším důležitým dodavatelem je dodavatel, který nám pronajímá prostory pro zázemí firmy – administrativní budova spojená se skladovými prostory.

### **2.3.5 Analýza substitutů**

Hrozba substitutů pro oblast nákladní dopravy je téměř zanedbatelná. Pro nákladní dopravu je větší hrozbou spíše konkurence než substituty. Jedním ze substitutů je železniční doprava, která ovšem nemá takový dosah, jako silniční doprava a je uzpůsobena spíše pro jiný druh zboží, než se kterým pracuje podnik XY, s.r.o. Dalšími variantami substitutů by ještě mohla být letecká a lodní doprava. Letecká doprava je sice rychlá ale zároveň velmi nákladná. Lodní dopravou lze přepravit opravdu velké množství zboží, ovšem jen velké přístavy jsou vybaveny na vyskladňování takového množství zboží. Silniční doprava se zkrátka dostane kamkoli, není potřeba kolejí, letišť, ani moří a řek a přístavů, postačí pouze silnice. Nejde o přímé substituty, protože každá z těchto možností má své již známé aspekty a je využívána za jiným účelem.

### **2.3.6 Souhrn výsledků pro posouzení atraktivity trhu dle Porterova modelu**

#### **Rivalita současných konkurentů na trhu**

- Velké množství dopravních společností,
- konkurenční výhoda – specializace se na cílové destinace,
- krátký delivery time,

- prozákaznický přístup,
- rychlý růst značky,
- zaměstnávání specializovaných zaměstnanců na daných pracovních pozicích,
- společnost posuzována jako celek,
- know-how a zapálení pro obchod.

#### **Hrozba a bariéry vstupu nové konkurence na trh**

- Vysoké pořizovací náklady při startu podnikání,
- potřeba zřízení koncese,
- množství předpisů, nařízení atp. – nesnadná orientace.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

- Vysoké opotřebení automobilů – nutné časté opravy,
- automobily v dlouhodobém pronájmu – ušetření finančních prostředků za akontaci,
- tankovací karty MOL – týdenní fakturace,
- v Bulharsku nepokryto čerpacími stanicemi MOL,
- pronájem skladovacích prostor a administrativní budovy,
- zdražování leasingů a úvěrů.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

- Cena za km přepravy – minimální hranice stanovena dopravci,
- vysoká poptávka, kterou současným stavem vozového parku nedokážeme uspokojovat.

#### **Hrozba substitutů**

- Neexistence přímých substitutů.

Tabulka č. 19: Výsledky atraktivity oboru podle Porterova modelu,

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Výsledky atraktivity oborů podle Porterova modelu</b>	<b>Příležitost (O)/ hrozba (T)</b>
Velké množství dopravních společností	T
Konkurenční výhoda – soustředění se na cílové destinace	O

Krátký delivery time	O
Prozákaznický přístup	O
Rychlý růst značky	O
Zaměstnávání specializovaných zaměstnanců na daných pracovních pozicích	O
Společnost posuzována jako celek	O
Know-how a zapálení pro obchod	O
Vysoké pořizovací náklady při startu podnikání	T
Potřeba zřízení koncese	T
Množství předpisů, nařízení atp. – nesnadná orientace	T
Vysoké opotřebení automobilů – nutné časté opravy	T
automobily v dlouhodobém pronájmu – ušetření finančních prostředků za akontaci	O
tankovací karty MOL – týdenní fakturace	O
v Bulharsku nepokryto čerpacími stanicemi MOL	T
pronájem skladovacích prostor a administrativní budovy	T
Zdražování leasingů a úvěrů	T
Cena za km přepravy – minimální hranice stanovena dopravci	O
Vysoká poptávka, kterou současným stavem vozového parku nedokážeme uspokojovat	T
Neexistence přímých substitutů	O

## 2.4 McKinsley model 7S

Pro tuto diplomovou práci byly vybrány tyto klíčové faktory modelu 7S. Tyto faktory jsou pro účely této analýzy stěžejní. Z důvodu, že je podnik malý a působí krátkou dobu na trhu, nejsou zbylé dva faktory pro tuto analýzu natolik významné. Vybranými faktory jsou:

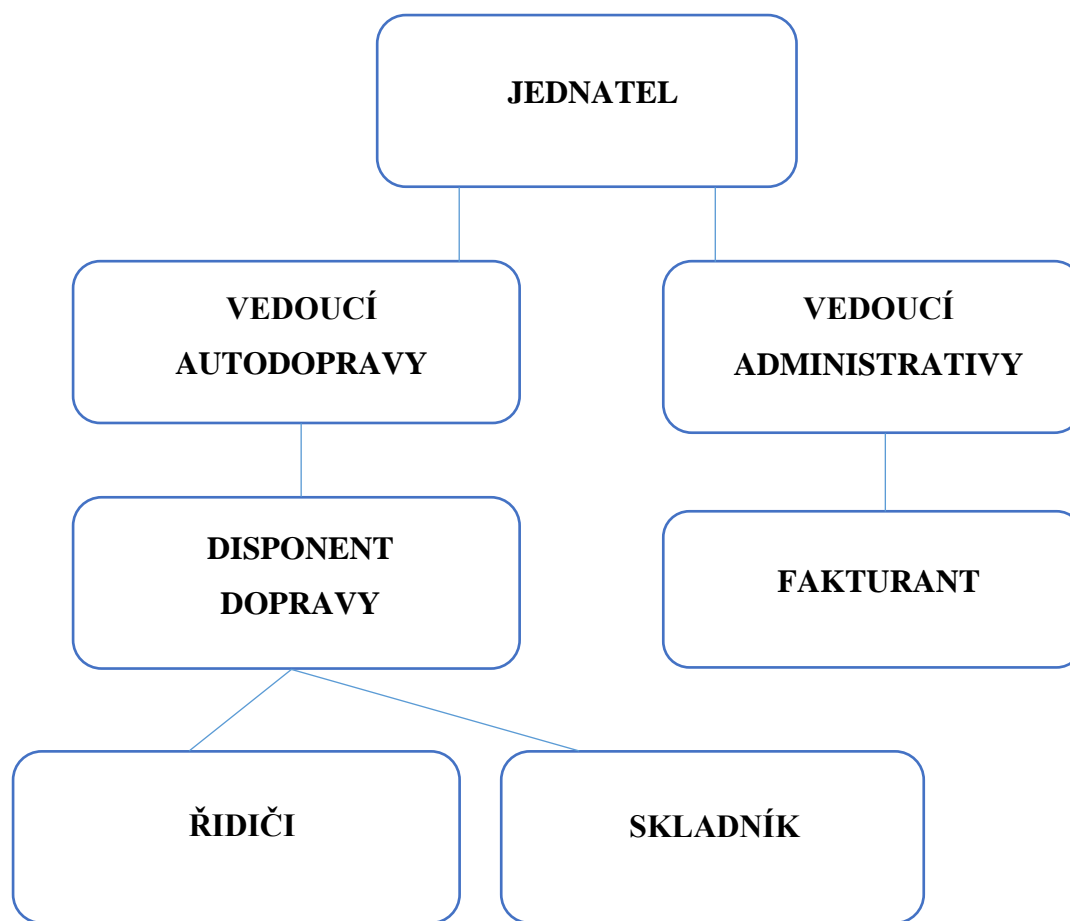
### Strategie

Společnost byla založena v únoru roku 2018. Prvním hlavním cílem bylo do konce roku 2018 vytvořit určité obraty, vybudovat síť kontaktů a uspokojovat potřeby zákazníků.

K dosažení těchto cílů byla zvolena strategie – nákup 1 dodávkového vozidla, poskytování služeb na takové úrovni, aby byli zákazníci spokojeni a aby se vraceli. Cíle se naplnily, byly nakoupeny 2 dodávkové vozy, postupně se rozšiřovala síť zákazníků, zvyšoval se objem tržeb, náklady byly konstantně udržovány. Dalším cílem na rok 2019 bylo rozšíření vozového parku, zaměstnání zaměstnanců na pozici řidič, nájem skladovacích prostor. Během roku 2019 bylo pořízeno dalších 5 dodávkových vozidel, bylo zaměstnáno 5 řidičů, výnosy z realizovaných přeprav se neustále zvyšovaly, ovšem náklady společnosti také rostly. Zvýšení mzdových nákladů, zvýšení nákladů na provoz vozidel, více nákladů na splátky. Kvalitně poskytované služby, a kladné recenze našich zákazníků, nám zajistili vybudování značky. Další strategie nebyly příliš jasné stanoveny. Stálým cílem je udržování nákladů na určité úrovni, tak, aby se společnost nedostala do platební neschopnosti, výnosy z realizovaných přeprav aby neklesly pod průměrnou měsíční výši, která stále roste. Konkrétní plán, jak jednotlivých úkolů dosáhnout nebyl stanoven. Společnost by se tedy měla zaměřit na stanovení strategického plánu a dílčích taktických plánů.

## **Struktura**

Společnost za 3 roky působení na trhu, má organizační uspořádání následovné: Jednatel má vedoucí pozici a zastává funkci finančního ředitele a účetní. Na podřízené úrovni jsou další dva spolupracovníci. Vedoucí autodopravy, který řídí průběh a plynulost zakázek, stará se o vozový park, je vedoucím řidičů a snaží se aktivně budovat silnou zákaznickou síť. Administrativní oddělení, které má vedoucího pracovníka se stará o vzájemnou harmonizaci firemních procesů. Podřízeným vedoucího autodopravy je disponent dopravy, který získává zakázky a vytěžuje automobily, dohlíží na fungování řidičů a skladníka. Podřízený vedoucího administrativy je fakturantka, která dohlíží na plynulou fakturaci zakázek a připravuje podklady pro účetní.



Obr. 7: Struktura společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

### **Styl**

Jelikož je společnost postavena na konceptu malé rodinné firmy, je ve společnosti uplatňován styl autokratický, kdy manažer má úplnou kontrolu nad zaměstnanci společnosti. Manažer je také plně zodpovědný za veškeré provedené úkoly a rozhodnutí. Zaměstnanci na svých pozicích mají jasně stanovené úkoly. Za tyto úkoly je ale zodpovědný jejich nadřízený.

### **Spolupracovníci**

Každý zaměstnanec, který se uchází o práci v naší společnosti musí mít určité prokazatelné kvalifikace, a to například řidičský průkaz skupiny B, na pozici skladníka je nutné předložit oprávnění k řízení VZV. Uchazeči o zaměstnání by také měli disponovat komunikačními schopnostmi, aby jim nečinil problém s domluvou na nakládce či vykládce nebo na hranicích. Tento faktor je úzce spojen s dalším faktorem Schopnosti.

## Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty, vize či plány nebyly dosud podnikem jasně specifikovány. Cílem této práce je také mimo jiné stanovení těchto vizí a sdílených hodnot.

Tabulka č. 20: Výsledky dle McKinseyho modelu 5S, Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Analýza 5S</b>	<b>Silná stránka (S)/ Slabá stránka (W)</b>
Autokratický styl – neschopnost manažera korigovat zaměstnance	W
Autokratický styl – široké pole povinností, neschopnost zvládat vše na 100 %	W
Doposud nedefinovaná vize podniku	W
Rychlý růst firmy v prvních 3 letech bez předem jasné stanovené strategie	S

## 2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Pomocí této analýzy popisujeme, s jakými vlastními zdroji a schopnostmi je možné při začátku myšlenky rozvoje podniku počítat.

### Hmotné zdroje

Nejdůležitější hmotnou položkou jsou bezesporu nákladní automobily, které jsou nezbytné pro vykonávání činnosti. Společnost nyní disponuje 16 dodávkovými automobily, 10 automobilů jsou financovány z cizích zdrojů, což představuje pro společnost vysoké zadlužení. Ostatní vozidla má společnost v dlouhodobém pronájmu, což přináší výhody i nevýhody. Pokud podnik nedisponuje vlastními finančními prostředky, pořízení nového vozidla je spojeno s cizím financováním v podobě úvěru či leasingu. Výhoda je v tom, že není potřeba při pořízení zaplatit část kupní ceny vozidla v podobě akontace, která představuje ve většině případů 30 % z celkové kupní ceny. Nevýhodné shledávám, vyšší měsíční „splátky“ a v důsledku nikdy nebude společnost majitelem vozidla.

Zázemí společnosti, tedy administrativní budova a skladové prostory má společnost XY, s.r.o. v nájmu. Nedisponuje tedy žádnými nemovitostmi.

Dalšími hmotnými zdroji je vybavení kanceláře (notebooky, mobilní telefony, nábytek atp.).

### **Finanční zdroje**

Společnost disponuje vlastními zdroji ve formě peněz na bankovním účtu a v pokladně, dohromady to dělá 500.000,- Kč. Jelikož je společnost stále v rozvoji, tak téměř veškeré finanční prostředky se dále investují do pořízení dalších automobilů a splácení závazků. V případě uskutečnění rozvoje firmy, by byla nutná investice ze strany bankovních či úvěrových institucí.

### **Nehmotné zdroje**

Do nehmotných zdrojů lze zařadit moji vlastní znalost účetnictví, a praxi ve výkonu tohoto povolání, znalost orientace v daňových zákonech, znalost a praxe práce v účetním softwaru. V tomto případě dochází k ušetření peněžních prostředků. Perfektní znalost a dlouholetá praxe kolegy v odvětví autodopravy na různých pozicích – od řidiče, přes skladníka až po pozici disponenta přepravy.

### **Lidské zdroje**

Kvalitní lidské zdroje jsou základem úspěšného podnikání. Lidé jsou nositelé znalostí, zkušeností a nových nápadů. Jelikož jsem dříve pracovala v účetní firmě na pozici účetní junior, tak mám mezi bývalými kolegy spoustu přátel, kteří mi na začátku podnikání velmi pomohli a do teď kdykoli potřebuji nějakou radu v oblasti účetnictví a daní, tak se mám na koho obrátit.

Mezi lidské zdroje můžu zařadit také pomoc kamarádů, kteří na počátku podnikání stáli u mě a pomohli mi, v oblasti práce skladníka, řidiče a dispečera. Byli a jsou to lidé, se kterými jsme přátelé, proto to bylo jisté ušetření finančních prostředků na začátku podnikání, protože nepožadovali neadekvátní odměnu. Tito lidé, pracují v naší firmě i nyní, po téměř 3 letech.

Výše zmíněné body jsou přidanou hodnotou podniku. V **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** jsou shrnuty silné a slabé stránky, které vyplývají z provedené analýzy.



Tabulka č. 21: Výsledky analýzy interních zdrojů a schopností, Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Interní zdroje a schopnosti</b>	<b>Silná stránka (S)/ Slabá stránka (W)</b>
Dodávkové automobily – financovány cizími zdroji	W
Dlouhodobý pronájem vozidel	W
Zázemí společnosti – kanceláře a skladové prostory v nájmu	W
Využití již zavedené kanceláře a její vybavení	S
Peníze na BÚ a v pokladně ve výši 500.000,- Kč	W
Praxe v oblasti účetnictví a daní	S
Zkušenost jednat se zákazníky	S
Praxe a zkušenost z pozice disponenta doprav	S
Možnost bezplatné konzultace s odborníky v oblasti účetnictví a daní	S
Přátelé jako zaměstnanci	S

## 2.6 Analýza faktorů pomocí SWOT matice

Analýza SWOT matice je výsledkem jednotlivých faktorů z externího a interního prostředí. V první části této analýzy byla sestavena EFE a IFE matice. Výsledky z matice EFE a IFE budou sloužit jako podklad pro vytvoření SWOT matice. Následně pak dojde k vyhodnocení a stanovení vhodné strategie pro podnikatelský záměr.

### 2.6.1 Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE

V této části je nejprve nutné si zrekapitulovat zjištěné vlivy vnějšího okolí, které hrají důležitou roli pro cíl této práce. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že příležitostí je více než hrozeb. Jako velkou příležitost vnímám konkurenční výhodu v podobě zaměření se na konkrétní cílové země do kterých se realizují dopravy zboží. Další příležitostí je zavedená pověst podniku ve schopnosti dopravit zboží v co nejkratším čase. Příležitostí, která je velmi pozitivně vnímána je také oddanost zaměstnanců a jejich skvěle odvedená práce. Největší hrozbu vnímám v potřebě vysokých peněžních prostředků pro investice do automobilů.

Tabulka č. 22: Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE,

Zdroj: vlastní zpracování

EFE faktory	Váha	Hodnocení	Součin (V x H)
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
Výhodná zeměpisná poloha ČR	0,02	1	0,02
Strategická poloha zázemí společnosti XY, s.r.o.	0,03	2	0,06
Nízké nároky na vzdělání u řidičů	0,01	1	0,01
Průměrná hrubá mzda v odvětví dopravy více jak 2 krát vyšší jak minimální mzda	0,02	3	0,06
Ve většině zemí silniční poplatky ve formě dálniční známky	0,03	3	0,09
Automobily na hybridní pohon	0,01	1	0,01
Emisní třídy – odvíjí se od toho výše silničních poplatků	0,01	1	0,01
konkurenční výhoda – soustředění se na cílové destinace	0,06	4	0,24
krátký delivery time	0,04	4	0,16
Prozákaznický přístup	0,05	4	0,20
Rychlý růst značky	0,05	4	0,20
Zaměstnávání specializovaných zaměstnanců na daných pracovních pozicích	0,05	4	0,20
Společnost posuzována jako celek	0,02	3	0,06
Know-how a zapálení pro obchod	0,05	4	0,20
automobily v dlouhodobém pronájmu – ušetření finančních prostředků za akontaci	0,02	2	0,04
tankovací karty MOL – týdenní fakturace	0,03	3	0,09
Cena za km přepravy – minimální hranice stanovena dopravci	0,02	2	0,04
Neexistence přímých substitutů	0,03	4	0,12
Σ			<b>1,81</b>
<b>HROZBY</b>			
Proměnlivost cen PHM	0,03	2	0,06
Vysoké nároky na zkušenosti, jazykové dovednosti řidičů	0,02	3	0,06
Vytíženost jako dopravce	0,03	2	0,06
Změna úrokových sazeb	0,03	4	0,12
Zvyšování sazeb stravného	0,01	1	0,01
Žádost o refundaci zaplaceného DPH v jednotlivých členských státech	0,02	4	0,8
Nutnost neustálého monitorování vývoje politické a s tím spojené legislativní situace	0,01	1	0,01
Nutnost GDPR – náročnější administrativa	0,01	1	0,01

Velké množství dopravních společností	0,02	2	0,04
Vysoké pořizovací náklady při startu podnikání	0,05	4	0,20
potřeba zřízení koncese	0,01	1	0,01
množství předpisů, nařízení atp. – nesnadná orientace	0,02	1	0,02
Vysoké opotřebení automobilů – nutné časté opravy	0,05	4	0,20
v Bulharsku nepokryto čerpacími stanicemi MOL	0,03	3	0,09
pronájem skladovacích prostor a administrativní budovy	0,03	3	0,09
Zdražování leasingů a úvěrů	0,03	3	0,09
Vysoká poptávka, kterou současným stavem vozového parku nedokážeme uspokojovat	0,05	4	0,20
$\Sigma$	<b>1</b>		<b>2,07</b>

### 2.6.2 Vyhodnocení faktorů interního prostředí pomocí IFE

Z výzkumu vnitřního prostředí jsou v převaze silné stránky. Klíčovým faktorem jsou vlastní zkušenosti a praxe z oboru účetnictví a daní a zaměstnávání lidí, kteří mají zkušenosti a praxi z dalších pozic, které jsou pro fungování společnosti velmi důležité. Největší slabinu vnímám v nutnosti vysoké investice při pořizování nových automobilů, tedy financování cizími zdroji – zadluženost podniku. Další faktory jsou uvedeny v následující Tabulka č. 23.

Tabulka č. 23: Vyhodnocení faktorů interního prostředí pomocí IFE,

Zdroj: vlastní zpracování

IFE faktory	Váha	Hodnocení	Součin (V x H)
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
Rychlý růst firmy v prvních 3 letech bez předem jasné stanovené strategie	0,1	3	0,3
Využití již zavedené kanceláře a její vybavení	0,05	2	0,10
Praxe v oblasti účetnictví a daní	0,1	4	0,4
Zkušenost jednat se zákazníky	0,1	4	0,4
Praxe a zkušenost z pozice disponenta doprav	0,1	4	0,4
Možnost bezplatné konzultace s odborníky v oblasti účetnictví a daní	0,05	3	0,15
Přátelé jako zaměstnanci	0,05	2	0,10
$\Sigma$			<b>1,85</b>
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
Dodávkové automobily – financovány cizími zdroji	0,1	4	0,4

Dlouhodobý pronájem vozidel	0,03	2	0,06
Zázemí společnosti – kanceláře a skladové prostory v nájmu	0,06	3	0,18
Peníze na BÚ a v pokladně ve výši 500.000,- Kč	0,09	2	0,18
Autokratický styl – neschopnost manažera korigovat zaměstnance	0,03	2	0,06
Autokratický styl – široké pole povinností, neschopnost zvládat vše na 100 %	0,03	2	0,06
Doposud nedefinovaná vize podniku	0,08	4	0,32
$\Sigma$	<b>1</b>		<b>1,32</b>

### 2.6.3 SWOT matice

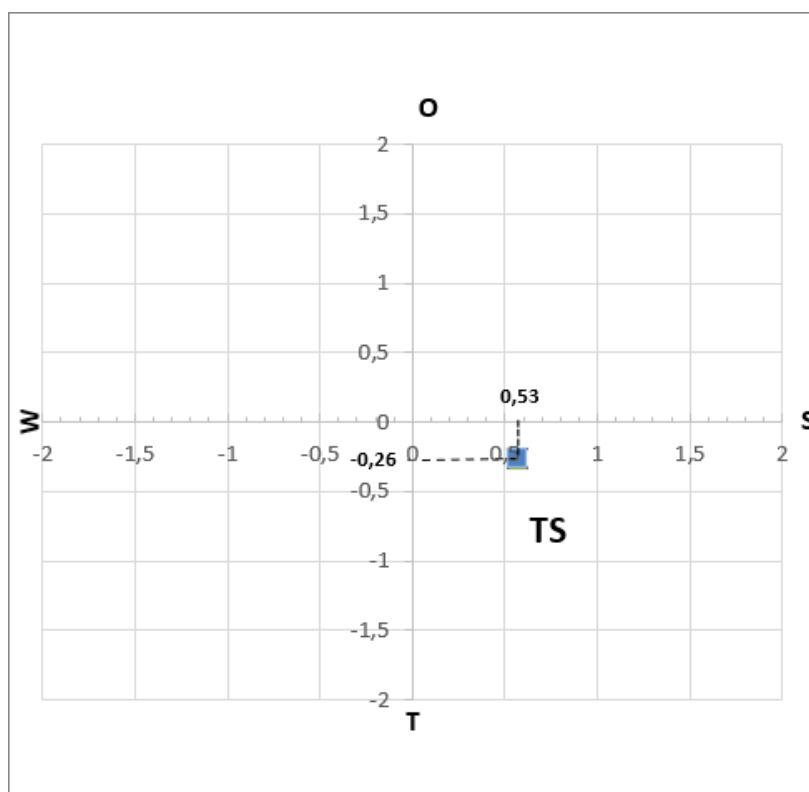
Na základě zjištěných faktů z EFE a IFE matice bylo možné vytvořit SWOT matici, díky které vyšla strategie, která je uvedena v následujících řádcích.

Tabulka č. 24: SWOT matice, zdroj: vlastní zpracování

IFE		EFE	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Silné stránky (S)	1,85	Příležitosti (O)	1,81
Slabé stránky (W)	1,32	Hrozby (T)	2,07
Rozdíl (S-W)	0,53	Rozdíl (O-T)	-0,26

Výsledky ve SWOT matici prezentují, že podnik má celou řadu silných stránek, které jsou doprovázeny identifikovanými hrozbami z externího a interního prostředí. Na základě těchto určení vyšla strategie **ST**, Návrh strategie rozvoje podniku by tedy měl vést k eliminaci hrozeb pomocí silných stránek podniku.

Je také nutné věnovat se slabým stránkám a zjištěným hrozbám, které mohou negativně ovlivnit celou společnost.



Graf 3: Určení strategie výsledků SWOT matice, Zdroj: vlastní zpracování

## 3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

### 3.1 Zvolená strategie

Strategie, která vyplývá z provedené SWOT analýzy nám udává, jak využít silné stránky k eliminaci hrozeb. Jedná se tedy o strategii ST. Silná hrozba, v podobě opotřebení vozidel díky neustálému plnému vytížení vozidel, vysokému počtu najetých kilometrů a špatnému stavu vozovek v některých cílových destinacích. Tato hrozba je spojená s vysokými náklady na udržování vozidel a častými návštěvami autoservisu. Stanovená vize podniku tedy je, snížení nákladů na udržování vozidel svépomocí.

Další významnou hrozbou je fakt, že odběratelé poptávají větší množství přepravovaného zboží, než je naše společnost v tuto chvíli schopna z kapacitních možností zajistit. Další definovanou vizí podniku tedy je, rozšířit své přepravní kapacity a možnosti s vynaložením co možná nejnižších nákladů. Mezi silné stránky společnosti patří praxe jednoho z kolegů, který je „mozkem“ firmy. Postupem času pracoval na různých pozicích v oblasti autodopravy. Vystřídal pozice od skladníka, přes řidiče, po dispečera. V dnešní době v této společnosti pracuje na pozici vedoucí autodopravy. Jeho zkušenosti mohou napomoci podniku v rozvoji ve směru, který by měl eliminovat výše zmíněné hrozby. Další silnou stránkou jsou prostory, které má společnost v pronájmu. Jedná se o administrativní budovu a k ní připojené skladovací prostory. Skladovací prostory, které mají velikost téměř 1 000 m<sup>2</sup> jsou společností využity zhruba ze 70 %. Využívají se převážně k překládce zboží. Toto zboží se ve skladě zdržuje v průměru maximálně 2-3 dny.

### 3.2 Cíle podniku

**Strategické cíle** jsou klíčové pro upřesnění stanovené vize. Tyto dlouhodobé cíle určují hlavní směr a zároveň určují směr pro stanovení operativních cílů.

- Do 3 let mít stálé zákazníky. Rozšíření pneuservisu na kompletní autoservis. Zaměstnávat 3 zaměstnance na HPP. Generovat měsíční tržby ve výši 100 000,- Kč.

**Střednědobý cíl:**

- Od 2. roku podnikání v této oblasti generovat měsíční tržby v průměrné výši 70 000,- Kč. Průměrný roční počet zakázek 900. Zaměstnat zaměstnance na HPP, zaměstnat brigádníka na DPP.

**Krátkodobý cíl:**

- Během 1. roku od zahájení živnosti v oboru oprava silničních vozidel bude průměrný počet zakázek 300 během celého roku. Tyto zakázky budou zohledňovat sezónní výkyvy. Generovat měsíční tržby v průměrné výši 50 000,- Kč. Zaměstnat zaměstnance na HPP na poloviční úvazek.

Při těchto strategiích se musí myslet na fakt, že podnik stále vykonává hlavní činnost což je silniční nákladní autodoprava do 3,5 t, a má závazky, které musí uspokojovat.

### **3.3 Návrhy na rozvoj podniku**

V této podkapitole jsou uvedeny jednotlivé návrhy, které by měly eliminovat hrozby, které byly shledány ve výsledcích provedených analýz.

#### **3.3.1 Pneuservis**

Vytvoření vedlejší podnikatelské činnosti – pneuservis. Pneuservis by byl koncipován tak, že by sloužil především pro vlastní potřebu firmy. Služby pneuservisu pro vlastní potřeby naší společnosti, by ze začátku vykonával jeden ze současných zaměstnanců. Nyní pracuje na pracovní pozici skladník, kdy jeho směna trvá 10 hodin, s prostoji, kdy čeká na zboží nebo na řidiče, mu zbývá dost volného času, kdy by mohl vykonávat služby pneuservisu. Je vyučený automechanik, mohl by tedy nabízet další služby, spojené s drobnými základními opravami spojenými s koly. Například výměna brzdových destiček. Jakmile by se služby začali ve větší míře poskytovat širší veřejnosti, již by bylo nutné najmou zaměstnance na tuto pozici.

Prostory skladu, které má naše společnost nyní v pronájmu činí okolo 1 000 m<sup>2</sup>, tyto prostory využíváme zhruba ze 70 %. Zbýlých 300 m<sup>2</sup> by mohlo posloužit jako prostor

k manipulaci a umístění pneuservisu. Do skladových prostor by také bylo možno nakoupit regály, kde by si zákazníci, kteří nemají garáž, nebo prostor k tomu určený, uchovávat za drobný poplatek pneumatiky.

Největší vytížení pneuservisu je v období říjen – listopad, kdy se přezouvají letní pneumatiky na zimní. Další vytížené období je březen – duben, kdy ze zimních pneu se přezouvá zpátky na letní. V těchto měsících je očekávána největší vytíženost pneuservisu, na toto období by byl najat brigádník na DPP, který by pomáhal s přezouváním. V prvních měsících spuštění provozu pneuservisu tedy společnost ušetří mzdové náklady a náklady za prostor, ve kterém se činnost bude vykonávat.

### **Vybavení dílny**

Pro naše potřeby bylo zvoleno základní vybavení dílny, které postačí k výměně, či opravě pneumatik, nebo kol. Vybavení bylo zvoleno nové, kvůli záruční době a případným reklamám. Do základního vybavení jsem zahrnula pneumatický zvedák, rázový utahovák, Montážní stroj na zouvání a obouvání pneumatik, vyvažovačka kol, olejový kompresor, skříňka se základním nářadím.

**Pneumatický zvedák** měchový na vozidla do 3,5 tuny slouží k rychlému a bezpečnému zvedání vozidel. Tento měchový zvedák byl zvolen kvůli ušetření prostoru, který by byl potřeba při pořízení zvedáku hydraulického, a také hlavně kvůli finanční stránce. Cena tohoto zvedáku je v poměru se zvedákem hydraulickým zanedbatelná.





Obr. 8: Pneumatický zvedák měchový 3,5 t KAXL, Zdroj: hobynaradi.cz

**Zouvačka pneumatik** je pneumaticko-elektricky poháněný stroj. Na trhu existuje několik typů zouvaček, které se liší podle četnosti využití a typů přezouvaných kol. Prvním z nich je poloautomatická zouvačka, která najde využití v menších autoservisech pro osobní automobily. Pro naše účely bude potřeba automatická dvourychlostní zouvačka kol, protože je vhodná jak pro využití i osobních automobilů, tak u automobilů nákladních, kde se jedná o větší rozměr kol.



Obr. 9: Zouvačka pneu TECO 40TI/2V, Zdroj: technology-garage.cz

**Vyvažovačka pneumatik** je dalším důležitým vybavením. Nesprávně vyvážená mohou způsobovat vibrace, které jsou nepříjemné a nebezpečné. Tato vyvažovačka slouží k tomu, aby změřila nevyvážení disků a určí místo, kam se následně umístí závaží.



Obr. 10: Vyvažovačka automobilových kol CB66, 10"-28", poloautomatická s displejem,  
Zdroj: [mojedilna.cz](http://mojedilna.cz)

Dalším významným vybavením dílny je **montážní a demontážní** nářadí. Mezi tohle nářadí se řadí rázový utahovák, sprej na opravu pneu, olejový kompresor na nafukování a dofukování, montážní pěna a skříňka vybavená základním nářadím.



Obr. 11: Rázový utahovák Makita TW0350 350 Nm, 400W,  
Zdroj: [gama-naradi.cz](http://gama-naradi.cz)



Obr. 12: Olejový kompresor 50l, 230V s odlučovače, a příslušenstvím, TAGRED TA360,  
Zdroj: aretacni-pripravky.cz



Obr. 13: Pojízdná skříňka Economy s nářadím, 7 zásuvek, 272 dílů, AH12272A,  
Zdroj: ahprofi.cz

Tabulka č. 25: Stanovení cen za základní potřebné vybavení,

Zdroj: vlastní zpracování dle autokelly.cz, 2021; aretacni-pripravky.cz, 2021; gama-naradi.cz, 2021; hobynaradi.cz, 2021; mojedilna.cz, 2021; technology-garage.cz, 2021

Název	Cena s DPH
Pneumatický zvedák měchový (na vozidla do 3,5 tuny) KAXL	6 290 Kč
Rázový utahovák	5 690 Kč
Zouvačka pneu TECO 40 TI/2V	135 339 Kč
Vyvažovačka automobilových kol	36 179 Kč
Sprej na opravu pneu	304 Kč
Olejový kompresor	5 809 Kč
Montážní pěna	308 Kč
Pojízdná skříňka s nářadím	9 990 Kč
<b>Celkem</b>	<b>199 909 Kč</b>

Do kalkulace se také musí zahrnout náklady na zaměstnance. Dle cz.indeed.com se průměrná hrubá mzda mechanika v pneuservise pohybuje okolo 25 000,- Kč. Náklady spojené s touto hrubou mzdou tedy celkově činí 33 450,- Kč za měsíc. Do pořizovacích nákladů je nutné také zařadit správní poplatek za založení živnosti 1 000,- Kč a odměnu odbornému zástupci, která by byla 12 000,- za rok.

V současné době, kdy veškeré automobily z vozového parku společnosti, vozíme do autoservisu, kde si účtují pravidelně 800,- Kč bez DPH za přezutí jednoho vozidla. Když počítám pouze sezóny kdy se přezouvá z letních pneu na zimní a naopak tak 16 vozidel po 800,- Kč bez DPH, krát 2 sezony za rok, výsledkem je 25 600,- Kč které si naúčtuje autoservis pouze za přezouvání pneu. Konkrétně v naší společnosti, dochází k nadměrnému opotřebovávání pneumatik na plachtových dodávkách zejména. Zhruba jednou za 3 měsíce se u každého auta naskytne problém s pneumatikou. Defekt, nebo „sjeté“. Toto čítá dalších 17 600,- Kč pouze za opravu či výměnu pneu.

Tabulka č. 26: Náklady a výnosy pneuservisu během prvního roku činnosti,

Zdroj: vlastní zpracování

Název položky	Cena bez DPH
Současné půlroční <b>výdaje</b> za služby spojené s pneu (výměna, oprava)	21 600,- Kč
Poskytování služeb: - výměna pneumatik osobní automobil	600,- Kč
nákladní automobil do 3,5 t	800,- Kč
- vyvážení kol	300,- Kč
- oprava pneumatik	200,- Kč
- výměna brzdových destiček	1 200,- Kč
<b>Výnosy</b> při uvažování zakázek za prvního půl roku fungování	37 000,- Kč
Součet ušetřených nákladů společnosti XY, s.r.o. a výnosů za poskytování služeb pneuservisu za prvních 6 měsíců fungování	58 600,- Kč
Současné půlroční <b>výdaje</b> za služby spojené s pneu (výměna, oprava)	40 800,- Kč
<b>Výnosy</b> při uvažování zakázek 2. pol. roku	132 000,- Kč
Součet ušetřených nákladů společnosti XY, s.r.o. a výnosů za poskytování služeb pneuservisu za dalších 6 měsíců fungování	172 800,- Kč

Jelikož naše společnost spolupracuje s množstvím autodopravců, budou se naše služby pneuservisu nabízet i jim. V tabulce výše jsou uvedeny ceny, za které se budou dané výkony nabízet. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Při uvažování zakázek během prvních 6 měsíců fungování pneuservisu výměna pneumatik osobní automobil – 10 krát (6 000,- Kč), výměna pneumatik nákladní automobil do 3,5 t – 20 krát (16 000,- Kč), drobné úkony spojené s vyvážením kol – 30 krát (9 000,- Kč), drobné úkony spojené s opravou pneumatiky – 30 krát (6 000,- Kč). Tato situace je počítána za předpokladu, že prvních 6 měsíců fungování nebude potřeba najmout nového zaměstnance. Podle počtu provedených zakázek za prvních 6 měsíců fungování pneuservisu se bude uvažovat o zaměstnání zaměstnance na hlavní pracovní poměr na poloviční úvazek.

V druhé polovině roku, kdy počet zakázek bude stoupat, společnost XY, s.r.o. zaměstná zaměstnance na hlavní pracovní poměr na částečný úvazek. Služby se rozšíří o provádění drobných oprav př. výměna brzdových destiček. Výměna pneumatik osobní automobil 40 krát (24 000,- Kč), výměna pneumatik nákladní automobil do 3,5 t – 50 krát (40 000,- Kč), drobné úkony spojené s vyvážením kol – 80 krát (24 000,- Kč), drobné úkony spojené s opravou pneumatik – 100 krát (20 000,- Kč), výměna brzdových destiček – 20 krát (24 000,- Kč). Náklady na zaměstnance budou ve výši 100 350,- Kč.

## Plán na rok 2022

Vykonávání služeb pneuservisu je podmíněné založením ohlašovací živnosti řemeslné. Tyto živnosti vyžadují příslušné odborné vzdělání v daném nebo příbuzném oboru. Pro získání oprávnění provozovat autoservis pro opravy silničních vozidel je nutno splňovat následující podmínky:

- Věk minimálně 18 let
- Způsobilost k právním úkonům
- Bezúhonnost
- Odborná způsobilost podložena dokladem o odborné způsobilosti (př. Výuční list v oboru a doklad o vykonání tříleté praxe, nebo například doklad o vykonání šestileté praxe v oboru).

Pokud podnikatel nesplňuje podmínku o odborné způsobilosti, může podnikat v daném oboru pouze prostřednictvím tzv. odborného zástupce dále „garant“, který tuto podmínku splňuje. Vztah mezi podnikatelem a odborným garantem musí být smluvní. Tím může být vztah obchodně závazkový a nebo pracovněprávní. Za pracovněprávní vztah se považuje klasický pracovní poměr. Tento odborný zástupce dle § 11 živnostenského zákona je fyzická osoba, která na základě ustanovení podnikatele odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů. Odpovědný zástupce musí splňovat všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti a musí být k podnikateli ve smluvním vztahu. Odměna za tento odborný dohled není živnostenským zákonem stanovena. Na základě odhadu ze své praxe bývají tyto odměny v symbolické výši.

Prvním krokem plánu je tedy vytvoření smluvního vztahu s odborným zástupcem, který splňuje všeobecné a zvláštní podmínky živnostenského zákona pro založení živnosti ohlašovací řemeslné s obsahem živnosti *Opravy silničních vozidel*. Bude následovat založení této živnosti. Dalším krokem je vybavení dílny nákupem základních potřeb. Celkové náklady na nákup vybavení byly vypočteny na částku okolo 200 000,- Kč. Jelikož v současné době společnost disponuje finančními prostředky na bankovním účtu, nebylo by nutné k této investici využívat bankovní úvěr. Zaměstnanec, který nyní vykonává práci na pozici skladníka, má oprávnění vykonávat činnost v oblasti opravy

silničních vozidel. Posledním krokem bude pomocí vhodných nástrojů marketingového mixu zařídit propagaci služby.

- Získání odborného garanta,
- uzavření smluvního poměru s odborným garantem,
- založení živnosti v oboru Opravy silničních vozidel,
- vybavení dílny,
- propagace služeb pneuservisu.

V měsících leden – červen jsou plánované výnosy ve výši 37 000,- Kč, ušetřené náklady společnosti XY, s.r.o. ve výši 21 600,- Kč. V měsících červenec – prosinec jsou plánované výnosy ve výši 132 000,- Kč a ušetřené náklady ve výši 40 800,- Kč. Náklady na zaměstnance v druhé polovině roku 2022 čítají 100 350,- Kč. Počítám s návratností finančních prostředků, použitých na nákup vybavení pneuservisu do dvou let od založení živnosti.

### **Shrnutí návrhu strategie rozvoje podniku v podobě založení živnosti oprava silničních vozidel**

Tento návrh zahrnuje rozšíření činností společnosti XY, s.r.o. o činnost pneuservisu. Jednou z hlavních hrozeb podniku totiž shledávám v tom, že při neustálém vytěžování a vysokému počtu najetých kilometrů dodávkových automobilů dochází k častějšímu opotřebení vozidel, zejména pneumatik. Náklady na tyto opravy jsou u takového množství automobilů vysoké, a náklady na zařízení pneuservisu jsou přijatelné. Současný zaměstnanec, který nyní pracuje na pozici skladník, má odbornou způsobilost vykonávat tuto činnost. Efektivnost shledávám v tom, že skladové prostory, které v současné době máme v pronájmu, nejsou využívány na 100 %, využitím těchto, v současné době nevyužitých prostor, se zefektivní využití skladových prostor. Ze začátku fungování se musí počítat s tím, že bude nižší poptávka po službách, do doby, než se rozšíření činnosti dostane do povědomí širší veřejnosti.

### **Výhody**

- Ušetření nákladů za servis vozidel,
- kontrola nad opravou vlastních vozidel,
- nynější zaměstnanec s odbornou způsobilostí a praxí v tomto oboru,

- k dispozici skladové prostory, které v současné době nejsou využívány naplno,
- nízké náklady na vybavení, nepotřebné sjednání úvěru.

#### **Nevýhody**

- Nižší klientela ze začátku podnikání.

### **3.3.2 Další návrhy na rozvoj společnosti**

Dalším návrhem na rozvoj společnosti je možnost rozšíření autodopravy nad 3,5 tuny. Pro provozování autodopravy nad 3,5 tuny je potřebné zřízení koncese. Toto zřízení koncese je podmíněno odbornou způsobilostí a finanční bezúhonností společnosti. Odborné způsobilosti je možné dosáhnout vykonáním zkoušek k této odbornosti potřebných. Další variantou je možnost uzavření smlouvy s tzv. odborným garantem, který touto odbornou odpovědností disponuje. Tento odborný garant poté odpovídá za veškerou činnost společnosti. Po zřízení koncese je několik variant, jak využívat možnosti vykonávání činnosti v silniční nákladní autodopravě nad 3,5 tuny. Dopravu lze provádět vozidly do 7,5 t, což jsou přípojná vozidla, vozidly do 12 t, vozidly do 18 t, vozidly do 48 t a vozidly s vyšší tonáží s výjimkou (kde se to řeší podle počtu náprav).

Pro řízení těchto vozidel je nutností řidičské oprávnění. Řidičské oprávnění skupiny E je pro přívěsy do 7,5 t, řidičské oprávnění skupiny C je pro nákladní vozidlo nad 3,5 t, a řidičské oprávnění skupiny CE je pro nákladní vozidlo, přívěsy a návěsy nepřevyšující délky 16,5 m a tonáže dle titulu vozidla s počtem náprav. Z toho plyne, že při výběru zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky na oprávnění a na větší zodpovědnost a zručnost.

Dalším krokem je pořízení vozidla, kterým se bude doprava realizovat. V případě naší společnosti by se jednalo o pořízení přívěsu, který by se připojil k nákladnímu vozidlu do 3,5 t. Toto rozšíření znamená možnost převést více zboží, přívěsem se rozšíří kapacita na přepravované zboží o 6-10 paletových míst. Pořízení kamionu je velice nákladné a souvisí s tím vysoké nároky na poptávku po nabízených službách. Pokud se vozidlo nenaplní, nemá šanci pokrýt náklady na provoz, které jsou příliš vysoké. Pořízení přívěsu by bylo nutné financovat z cizích zdrojů.

V nákladech je nutné také zohlednit pojištění vozidla, a pojištění nákladu.



Při provozování dopravy nad 3,5 tuny je povinností mít vozidlo vybavené tachografem. Tachograf je záznamové zařízení o výkonu řidiče vozidla. Zaznamenávají se údaje o vozidle, kdy stojí a kdy jede. Toto zařízení také mimo jiné slouží ke kontrole povinných přestávek řidiče. Tachograf může být analogový, a nebo digitální. V dnešní době se častěji využívají přístroje digitální. Toto zařízení spadá mezi zařízení, které je nutno cejchovat a zapečetit, aby nebylo možné manipulovat s daty. Toto cejchování je povinné provádět jednou za dva roky podle Vyhlášky č. 341/2002 Sb. Momentálně se zavádí nová generace tachografů, které budou propojeny s mýtnou bránou, a veškeré údaje, budou okamžitě provázány s Celní správou nebo PČR. Bude tak možné ihned identifikovat a rozlišit případný přestupek řidiče, který porušil nařízení AETR.

Realizaci této strategie by se uspokojila poptávka po přepravě většího množství zboží. Zákazníci někdy poptávají více zboží, než kolik jsme reálně schopni odvézt. Při pořízení vleku, by se na jedno vozidlo rozšířila kapacita o 6 -10 paletových míst, což je o 2,4 – 4 metrů ložné plochy, dle velikosti přívěsu. Nechozílo by tedy k situacím, kdy bychom museli odmítat zakázky.

### **3.4 Hodnocení rizik**

K hodnocení rizik byla zvolena metoda RIPRAN, která se zaměřuje na identifikaci hrozeb, se kterými se může podnik potýkat. V Tabulka č. 27 jsou stanoveny pravděpodobnosti výskytů jednotlivých hrozeb. Jako další krok je nutné určit pravděpodobnost určených scénářů včetně velikosti dopadu rizik. Na konec jsou stanoveny hodnoty rizik, které jsou spojeny s dopadem těchto rizik a pravděpodobností scénářů. Poslední část obsahuje předpokládané náklady spojené se snížením hodnoty rizik.

Identifikace jednotlivých faktorů a jejich vymezení vyšlo na základě provedené analýzy, která je popsána v kapitole Analýza faktorů pomocí SWOT matice.

R	Hrozba	Ppst. výskytu hrozby	Scénář	Ppst. výskytu scénáře	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Předpokl. náklady
1	Vysoké opotřebení automobilů – nutné časté opravy	VP	Vysoké náklady na udržování vozidel	VP	SD	SHR	Finanční náročnost
2	Zdražování leasingů a úvěrů	VP	Úrokové sazby budou tak vysoké, že si nebude společnost dovolit zřídit úvěr	SP	VD	VHR	Finanční a časová náročnost
3	Vysoká poptávka, kterou nedokážeme uspokojovat	NP	Zákazníci budou poptávat služby u konkurence	MP	MD	MHR	Časová a finanční náročnost
4	Vysoké zřizovací náklady na automobily	SP	Nedostatek finančních prostředků na pořízení nového vozidla	VP	VD	VHR	Finanční náročnost
5	Velké množství autodopravců	NP	Pokud nedokážeme uspokojit poptávku zákazníků, budou poptávat služby u konkurence	SP	SD	SHR	Časová a finanční náročnost
6	Proměnlivost cen PHM	SP	Cena za litr nafty bude tak vysoká, že ceny, za které se realizují přepravy budou nedostatečné na pokrytí nákladů	SP	SD	SHR	Finanční náročnost
7	Nutnost neustálého monitorování legislativy	SP	Při současných omezeních kvůli pandemii COVID-19 možnost přehlédnutí nějakého omezení	MP	VD	SHR	Časová a finanční náročnost

Tabulka č. 27: Stanovení hodnot rizika, Zdroj: vlastní zpracování

## **R1**

Hrozbou pro podnik je vysoké opotřebení vozidel, kvůli již zmiňovanému vysokému nájezdů kilometrů a neustálému vytížení vozidel. Z toho plyne vysoké vynaložené náklady na opravy těchto vozidel. Pravděpodobnost výskytu tohoto scénáře je vysoká. Opotřebení vozidel společnost předejít nemůže, ovšem může začít šetřit náklady na opravy pomocí oprav svépomocí. Realizace návrhu založení pneuservisu by toto riziko eliminoval.

## **R2**

Zdražování úvěrů je pro společnost velkou hrozbou a také rizikem. Jelikož jsou všechny automobily, které jsou v majetku společnosti, financovány cizími zdroji, při zvyšování úrokových sazeb nebude možné vozový park rozšiřovat takovým tempem, jakým by si společnost představovala. Vysoká hodnota rizika, tomuto riziku se snažíme vyhnout. Tomuto riziku je možné se vyhnout způsobem, kdy společnost nakumuluje finanční prostředky a automobil bude financován vlastními zdroji.

## **R3 + R5**

Někdy se stane, že zákazníci poptávají do jedné destinace větší množství zboží, než stačí pokrýt naše kapacity, ovšem chtějí cenu za 1 km udržet na nějaké únosné cenové hranici. Dopravu realizovat více vozidly by zvyšovalo cenu za 1 km, proto zákazníci poptají u konkurence. Riziko je nízké a akceptujeme ho. Na trhu se pohybuje velké množství dopravců, kteří jsou schopni tyto poptávky uspokojovat z různých důvodů př. vyšší počet vozidel ve vozovém parku, typově jiná vozidla (kamion) atp. Předejít hrozbě tohoto rizika a jeho dopadu na společnost lze rozšířením přepravních kapacit. Rozšíření přepravních kapacit s sebou nese vysoké náklady a investice.

## **R4**

Vysoké pořizovací náklady na pořízení automobilu. Pokud nebude společnost disponovat finančními prostředky, bude vozidlo muset být hrazeno pomocí cizích zdrojů, kde se nám promítá riziko spojené se zvyšováním úrokových sazeb R2. Vysoká hrozba rizika, tomuto riziku se snažíme vyhnout.

## R6

Proměnlivost cen za pohonné hmoty ovlivňuje společnost poměrně významně. Pokud bude cena za litr nafty tak vysoká, že ceny, za které se realizují přepravy budou nedostatečné na pokrytí nákladů. Hodnota tohoto rizika je střední, a je nutné vytvoření rizikového plánu. Patří mezi riziko, které nelze ovlivnit, protože ceny jsou ovlivňovány politickou situací ve světě.

## R7

Pokud by společnost přehlédla nějaké př. omezení, nebo nové vyhlášky atp., mola by se také dostat do problémů, které by znamenaly vysoké náklady př. za pokutu. Protože „*neznalost zákonů, neomlouvá*“. Konkrétně v situaci spojené s pandemií COVID-19, je velké množství změn ať už se jedná o omezení v autodopravě, omezení v jiných členských státech, o práva zaměstnanců, povinnosti zaměstnavatele atp., vyžaduje to nepřetržité sledování situace v ČR a ostatních členských státech. Pomoci předejít tomuto riziku, alespoň co se autodopravy týče, pomůže Sdružení autodopravců ČESMAD, kde za členský roční příspěvek, má daný člen možnost sledovat situaci na jednom místě a přehledně.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě strategické analýzy rozhodnout, zda-li tato konkrétní vize je pro společnost přínosná a jaká skrývá úskalí. K dosažení tohoto cíle měla pomoci analýza současné situace analyzovaného podniku, určení jeho silných a slabých stránek a následně formulování možných návrhů a opatření, která by mohla pomoci podniku v jeho dalším působení.

Při analýze současného stavu bylo zjištěno, že největší hrozbou pro společnost XY, s.r.o. je vysoké opotřebení vozidel, ke kterému dochází díky vytíženosti vozidel a vysokému počtu najetých kilometrů. Garanční prohlídky vozidel musí být prováděny v autorizovaných servisech, ovšem drobné úkony, jako je výměna oleje, přezutí a oprava pneumatik, mohou být realizována v neautorizovaných servisech. Tyto drobné opravy znamenají pro společnost vysoké náklady. Díky faktu, že jeden ze zaměstnanců, který ve společnosti pracuje již od založení, je vyučený automechanik, myšlenka na realizování oprav vlastními zdroji je na místě. V návrhové části této práce je blíže rozpracovaný návrh na rozšíření činnosti společnosti XY, s.r.o. na činnost pneuservisu. Realizováním tohoto návrhu by došlo k možnosti vykonávání drobných oprav vlastními zdroji, tudíž k ušetření nákladů. Výhodou společnosti je, že disponuje se skladovými prostory, které nevyužívá na 100 % pro běžnou činnost. Tyto prostory, které nejsou využity by posloužily k umístění pneuservisu s možností využití prostoru také jako skladování pneumatik zákazníků.

Další hrozbu pro podnik představuje vysoká poptávka zákazníků, kteří poptávají velké množství přepravovaného zboží, které nelze při současném stavu vozového parku a vytížení vozidel realizovat. Dochází tedy k občasnému odmítání těchto přeprav. Odmítáním přeprav se zvyšuje riziko toho, že zákazníci začnou tyto přepravy poptávat u konkurence, která bude schopna jejich poptávku uspokojit z důvodu toho, že disponují například kamiony. Mezi silné stránky podniku patří praxe a zkušenosti vedoucího pracovníka autodopravy, který má za léta jeho praxe již vybudovanou širokou síť zákazníků, kteří ze zkušenosti vědí, že jsme spolehlivá společnost a jejich zboží dopravíme včas a podle jejich představ.

Společnost neměla doposud jasně stanovenou strategii či vizi. Ale díky této práci může vizi v realizaci založení pneuservisu naplnit.

Provedené analýzy jsou odrazem současného stavu, proto by společnost měla tyto analýzy provádět pravidelně a pravidelně stanovovat vize, aby byla schopna dalšího plynulého provozu a rozvoje.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AHProfi: pojízdná skříňka s náradím. AHProfi [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: [https://www.ahprofi.cz/pojizdna-skrinka-s-naradim-7-zasuvek-272-dilu-ah12272a?gclid=EAIaIQobChMItfOS7bnG8AIVVuR3Ch1Bgw0mEAQYAiABEgI0j\\_D\\_BwE](https://www.ahprofi.cz/pojizdna-skrinka-s-naradim-7-zasuvek-272-dilu-ah12272a?gclid=EAIaIQobChMItfOS7bnG8AIVVuR3Ch1Bgw0mEAQYAiABEgI0j_D_BwE)

Aretační přípravky: Olejový kompresor. Aretační přípravky [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.aretacni-pripravky.cz/kompresory-230v/olejovy-kompresor-50l--230v-s-odlucovacem-a-prislusenstvim--tagred-ta360/?gclid=EAIaIQobChMIo4rC37XG8AIVAtN3Ch3KmwjDEAQYAYABEGtKfDBwE>

Banky.cz: PRIBOR (PRAGUE INTERBANK OFFERED RATE). Banky.cz [online]. Praha, 2020, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.banky.cz/bankovni-slovník/pribor/>

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE. czso.cz [online]. 2020, [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ORG03&vyhltext=stavebnictv%25C3%25AD&bkvt=c3RhdmVibmljdHbDrQ..&z=T&f=TABULKA&katalog=all&str=v392&v=v7\\_\\_null\\_\\_null\\_\\_null\\_\\_u=v392\\_VUZEMI\\_65\\_6203#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ORG03&vyhltext=stavebnictv%25C3%25AD&bkvt=c3RhdmVibmljdHbDrQ..&z=T&f=TABULKA&katalog=all&str=v392&v=v7__null__null__null__u=v392_VUZEMI_65_6203#w=)

DEDOUCHOVA, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. ISBN 80-7179-603-4

FINANCE.CZ. Sazby zahraniční stravné. finance.cz [online]. ©2020, [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/zahranicni-strayne/>

FORET M., Marketing pro začátečníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008.160s.  
ISBN 978-80-251-1942-6

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan., ŠPAČEK, Miroslav., HÁJEK, Stanislav.  
Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

GAMA: Rázový utahovák. GAMA [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: [https://www.gama-naradi.cz/razove-utahovaky-2/razovy-utahovak-350nm-400w-tw0350/?gclid=EAIaIQobChMIp8el5bHG8AIVhoODBx2iswJ4EAQYCSABEgLLevD\\_BwE](https://www.gama-naradi.cz/razove-utahovaky-2/razovy-utahovak-350nm-400w-tw0350/?gclid=EAIaIQobChMIp8el5bHG8AIVhoODBx2iswJ4EAQYCSABEgLLevD_BwE)

GDPR. Co je GDPR? gdpr.cz [online]. 2020, [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

Hobynaradi: pneumatický zvedák měchový. Hobynaradi [online]. Zlín, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.hobynaradi.cz/pneumaticky-zvedak-mechovy-3-5t-kaxl/>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishong, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-3247-3

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

JANOUSEK, Karel. Profi kancelář: Druhy a kategorie vozidel. DAUC [online]. Praha, 2019, 10. 12. 2019 [cit. 2021-2-1]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=271275>

Linkfang: McKinseyho model 7S. Lingfang [online]. Praha, 2021, 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: [https://cs.linkfang.org/wiki/McKinseyho\\_model\\_7S](https://cs.linkfang.org/wiki/McKinseyho_model_7S)

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KB: Základní sazba ČNB (základní úroková sazba). KB [online]. Praha, 2021, 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: [https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-z/zakladni-sazba-cnb-\(zakladni-urokova-sazba\)](https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-z/zakladni-sazba-cnb-(zakladni-urokova-sazba))

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

KURZYCZ: Nafta CZ - ceny a grafy motorové nafty, vývoj ceny motorové nafty 1l - od 01.01.2019 do 30.04.2021 - měna CZK. KURZYCZ [online]. Praha, 2021, 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/motorova-nafta-graf-vyvoje-ceny/1l-czk-3-mesice?dat\\_field=01.01.2019&dat\\_field2=30.04.2021](https://www.kurzy.cz/komodity/motorova-nafta-graf-vyvoje-ceny/1l-czk-3-mesice?dat_field=01.01.2019&dat_field2=30.04.2021)

KURZYCZ: PRIBOR 3M (Úrokové sazby finančních trhů [%]) - ekonomika ČNB. Banky.cz [online]. Praha, 2020, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/tabulka-2-urokove-sazby-financnich-trhu/pribor-3m/>

MALLYA, Thaddeus . Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

MANAGEMENTMANIA. Co je CZ-NACE. managementmania.cz [online]. ©2011-2016, [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cz-nace>

Moje dílna: Vyvažovačka. Moje dílna [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.mojedilna.cz/vyvazovacka-automobilovych-kol-cb66-10-28-poloautomaticka-s-displejem>



NEUGEBAUER, Tomáš. Podnikatel.cz: Kterí zaměstnanci musí absolvovat povinné školení řidičů? A týká se i OSVČ? Podnikatel.cz [online]. Praha, 2021, 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/kteri-zamestnanci-musi-absolvovat-povinne-skoleni-ridicu-a-tyka-se-i-osvc/>

NOVÁK, Radek. Mezinárodní kamionová doprava a zasílatelství. Praha: Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-514-5.

PORTÁL.POHODA. Právní formy podnikání. portal.pohoda.cz [online]. 2013, [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/pravni-formy-podnikani/>

INDEED: Průměrný základní plat. INDEED [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/mechanik-pneuservisu/salaries>

Profi kancelář: Živnost autodoprava - podmínky. Profi kancelář [online]. Praha, 2020, 2020 [cit. 2021-2-1]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/jak-ziskat-zivnostensky-list/zivnost-autodoprava-podminky/>

TECHNOLOGY-GARAGE: Zouvačka pneu. Tachology garage [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: [https://www.technology-garage.cz/zouvacka-pneu-teco-40-ti-2v\\_z1397/](https://www.technology-garage.cz/zouvacka-pneu-teco-40-ti-2v_z1397/)

Tolls.eu: Dálniční známky v Evropě. Tolls.eu [online]. Praha, 2012, 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://www.tolls.eu>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck 2006. ISBN: 80-7179-367-1

SRPOVÁ, Jitka., SVOBODOVÁ Ivana., SKOPAL, Pavel. Orlík Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011 ISBN: 978-80-247-4103-1

VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra. Strategický management. 2. vyd. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 2008. ISBN 978-80-903888-7-1

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Veřejná databáze. ČSÚ [online]. Praha, 2021, 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

Zákon č. 56/2001 Sb., Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích

Zákon č. 16/1993 Sb., zákon české národní rady o dani silniční

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon české národní rady o daních z příjmů

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj cen PHM za 1 litr Diesel .....	40
Graf 2: Průměrná měsíční mzda na fyzické osoby .....	43
Graf 3: Určení strategie výsledků SWOT matice .....	61

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Určení strategie podle SWOT matice .....	29
Obr. 2: Vozidlo Renault Master, ukázka plachtové dodávky .....	34
Obr. 3: Volkswagen Caddy, ukázka vozidla typu pick-up .....	34
Obr. 4: Nakládání vozidel a chystání na cestu .....	35
Obr. 5: Nakládání vozidel .....	35
Obr. 6: Graf vývoje úrokové sazby finančních trhů .....	44
Obr. 7: Struktura společnosti .....	54
Obr. 8: Pneumatický zvedák měchový 3,5 t KAXL .....	65
Obr. 9: Zouvačka pneu TECO 40TI/2V .....	65
Obr. 10: Vyvažovačka automobilových kol CB66, 10"-28", poloautomatická s displejem .....	66
Obr. 11: Rázový utahovák Makita TW0350 350 Nm, 400W .....	66
Obr. 12: Olejový kompresor 50l, 230V s odlučovače, a příslušenstvím, TAGRED TA360 .....	67
Obr. 13: Pojízdná skříňka Economy s nářadím, 7 zásuvek, 272 dílů, AH12272A,.....	67

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výčet živností analyzované společnosti .....	17
Tabulka č. 2: PO (s.r.o.).....	17
Tabulka č. 3: Uvedení ekonomické činnosti podle klasifikace CZ-NACE, .....	18
Tabulka č. 4: Uvedení ekonomické činnosti podle klasifikace CZ-NACE, .....	18
Tabulka č. 5: Rozdělení účetních jednotek, .....	19
Tabulka č. 6: Položky podnikatelského plánu .....	21
Tabulka č. 7: Hodnocení SWOT matice pomocí IFE, .....	27
Tabulka č. 8: Hodnocení SWOT matice pomocí EFE, .....	28
Tabulka č. 9: SWOT matice .....	29
Tabulka č. 10: Základní údaje hodnocení rizik dle metody RIPRAN, .....	30
Tabulka č. 11: Pravděpodobnost scénáře dle metody RIPRAN, .....	31
Tabulka č. 12: Dopad rizika dle metody RIPRAN, .....	31
Tabulka č. 13: Hodnota rizika dle metody RIPRAN, .....	31
Tabulka č. 14: Reakce na rizika dle metody RIPRAN, .....	32
Tabulka č. 15: Sazby tuzemského stravného .....	41
Tabulka č. 16: Sazby zahraničního stravného .....	41
Tabulka č. 17: Ceny ročních dálničních známek platných pro rok 2021, .....	42
Tabulka č. 18: Shrnutí analýzy SLEPTE .....	46
Tabulka č. 19: Výsledky atraktivity oboru podle Porterova modelu, .....	51
Tabulka č. 20: Výsledky dle McKinseyho modelu 5S .....	55
Tabulka č. 21: Výsledky analýzy interních zdrojů a schopností .....	57
Tabulka č. 22: Vyhodnocení faktorů externího prostředí pomocí matice EFE .....	58
Tabulka č. 23: Vyhodnocení faktorů interního prostředí pomocí IFE.....	59
Tabulka č. 24: SWOT matice, zdroj: vlastní zpracování .....	60
Tabulka č. 25: Stanovení cen za základní potřebné vybavení, .....	68
Tabulka č. 26: Náklady a výnosy pneuservisů během prvního roku činnosti, .....	69